

Stephan Wöllenstein

Betriebstypen- profilierung in vertraglichen Vertriebssystemen

Eine Analyse von Einflußfaktoren und
Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines
Vertragshändlersystems im Automobilhandel



Stephan Wöllenstein

Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen

Im Handel gewinnt die langfristige, strategisch fundierte Profilierung im Wettbewerbsumfeld zunehmend an Bedeutung. Dies gilt in besonderem Maße für Handelsunternehmen in vertraglichen Vertriebssystemen, die sowohl mit systemfremden wie auch systeminternen Betrieben konkurrieren. Hohe Aktualität hat diese Problematik für die Vertragshändlersysteme der Automobilbranche. Vor diesem Hintergrund wird in dieser Studie das Verhalten von 345 Automobilhändlern unter Einbeziehung ihrer Unternehmens-, Markt- und Erfolgssituation analysiert. Auf der Grundlage eines konzeptionellen Ansatzes zur Betriebstypenprofilierung werden sechs reale Betriebstypen im Automobilhandel identifiziert und ihre zentralen Profilierungsdimensionen, Einflußfaktoren sowie die daraus resultierenden Erfolgswirkungen untersucht.

Stephan Wöllenstein wurde 1963 in Hagen geboren. Er studierte von 1983 bis 1988 Wirtschaftswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Wuppertal und Münster. Nach Abschluß des Studiums freie Mitarbeit bei einer namhaften Unternehmensberatung und Projektstätigkeit in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marketing der Universität Münster bis 1992. Von Ende 1992 bis 1995 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Institut. Seit 1995 ist er bei einem führenden Automobilhersteller im Bereich Marketing und Vertrieb tätig.

Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen
Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage
eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert

Band 28



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien

Stefan Wöllenstein and Universität Münster - 978-3-631-75020-9

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 09:12:09AM

via free access

Stephan Wöllenstein

Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen

Eine Analyse von Einflußfaktoren
und Erfolgswirkungen auf der Grundlage
eines Vertragshändlersystems
im Automobilhandel



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Wöllenstein, Stephan:

Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen :
eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf
der Grundlage eines Vertragshändlersystems im
Automobilhandel / Stephan Wöllenstein. - Frankfurt am Main ;
Berlin ; Bern ; New York ; Paris ; Wien : Lang, 1996
(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 28)
Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1994
ISBN 3-631-49857-8

NE: GT

Open Access: The online version of this publication is published
on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the interna-
tional Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how
you can use and share this work: [http://creativecommons.org/
licenses/by/4.0](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0).



This book is available Open Access thanks to the kind support of
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

D 6

ISSN 0176-2729

ISBN 3-631-49857-8

ISBN 978-3-631-75020-9 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 1996

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany 1 2 3 4 6 7

Vorwort des Herausgebers

Seit geraumer Zeit setzt sich die betriebswirtschaftliche Forschung intensiv mit Problemen der Wettbewerbsprozesse und Wettbewerbsstrategien im Handel auseinander. Während die Diskussion lange Zeit auf die Erklärung der Strukturveränderungen auf Betriebsformenebene beschränkt war, rücken in jüngerer Zeit vermehrt Fragestellungen der konkurrenzgerichteten Profilierung auf der Ebene von Betriebstypen und Einzelunternehmungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Weitgehend ausgeklammert bleiben in dieser Diskussion bislang jedoch Überlegungen zu wettbewerbsstrategischen Alternativen für Handelsunternehmen, die in vertraglichen Vertriebssystemen zusammengeschlossen sind. Vielmehr wird in der Marketingliteratur die Funktion der Profilierung von Absatzmittlern den systemführenden Herstellern zugesprochen, wobei hier das Bemühen um eine Homogenisierung bzw. Standardisierung des Handelsmarketing und weniger eine differenzierte, auf die Spezifika einzelner Betriebstypen abstellende Vorgehensweise im Vordergrund steht. Da dieser Ansatz den Anforderungen der realen Wettbewerbsbedingungen zwischen und insbesondere innerhalb einzelner Absatzorganisationen nicht hinreichend gerecht werden kann, belegen die in der Praxis vertraglicher Vertriebssysteme vermehrt zu beobachtenden Marketingaktivitäten der kooperierenden Handelsunternehmen.

Dieser Problembereich wird in der vorliegenden Arbeit in grundlegender Form aufgegriffen. Zentrales Anliegen ist es dabei, eine Antwort auf die Frage zu finden, welche Profilierungsstrategien von Handelsunternehmen unter den besonderen Kontextbedingungen vertraglicher Vertriebssysteme erfolgreich umgesetzt werden können. Zu diesem Zweck geht der Verfasser in vier Schritten vor. Im ersten Schritt werden ausgehend von einer umfangreichen, erstmals in dieser Form geleisteten definitorischen Abgrenzung des Betriebstypenbegriffs und seiner konstitutiven Elemente die konzeptionellen Grundlagen der Betriebstypenprofilierung erarbeitet. Diese umfassen zum einen die Diskussion der Profilierungsziele, ihre Konkretisierung über alternative konsumenten- und wettbewerbsgerichtete Positionierungsstrategien von Betriebstypen sowie die Möglichkeiten ihrer Umsetzung über die jeweiligen Ausprägungen des Marketinginstrumentariums. Zum anderen fließen in die

konzeptionellen Überlegungen die Systematisierung und Diskussion möglicher situativer Einflußfaktoren der Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen ein. Ein besonderes Augenmerk wird dabei folgerichtig auf die Diskussion der rechtlichen Rahmenbedingungen vertraglicher Vertriebssysteme gelegt. Auf diese Weise folgt die Arbeit konsequent einem kontingenztheoretischen Ansatz. Dieser manifestiert sich in einer hypothesengestützten Zusammenführung aller Betriebstypen-prägenden und Betriebstypen-beeinflussenden Faktoren in einem dezidierten Bezugsrahmen.

Auf diesem Bezugsrahmen baut im zweiten Schritt der Untersuchung die empirische Analyse auf. Ihre Basis stellt eine große Zahl primär- und sekundärstatistischer Daten über 345 Handelsbetriebe eines Vertragshändlersystems in der deutschen Automobilbranche dar. Im Zuge dieser Analyse werden mit Hilfe verschiedener multivariater Analyseverfahren sechs klar voneinander abgrenzbare Betriebstypen automobiler Handelsunternehmen sowie deren zentrale Profilierungsdimensionen identifiziert. Darüber hinaus gelingt es durch die Einbeziehung der verschiedenen unternehmensinternen und -externen Kontextfaktoren, Aussagen über die Beweggründe der jeweiligen Differenzierungsbestrebungen der Vertragshändler aufzuzeigen.

Der Verfasser begnügt sich indes nicht mit der Deskription und Explikation des Handelsverhaltens, obgleich hierdurch schon eine Reihe von aufschlußreichen Hinweisen für die Unternehmenspraxis im Automobilhandel abgeleitet werden können. Vielmehr geht er in seiner Untersuchung weiterhin der Frage nach, inwieweit die identifizierten Betriebstypenstrategien geeignet sind, die Erfolgsunterschiede zwischen den Handelsunternehmen zu erklären und in welchem Maße die Erfolgsausprägungen mit dem jeweiligen situativen Kontext der Betriebe korrespondieren.

Hierzu werden im dritten Untersuchungsschritt die Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Handel dargelegt und auf die konkrete Problemstellung übertragen. Abschließend wird in der vierten Analysestufe mit Hilfe spezieller regressionsanalytischer Verfahren die Erfolgswirksamkeit der sechs Betriebstypen sowohl isoliert, als auch in Wechselwirkung mit den verschiedenen

Kontextfaktoren untersucht. Mit dieser Vorgehensweise werden erstmals im Rahmen von Arbeiten zum Handelsmarketing und zur Erfolgsfaktorenforschung im Handel zwei Ziele erreicht. Einerseits ist es gelungen, zu Aussagen über die Erfolgsrelevanz ganzer Betriebstypenstrategien und nicht nur isolierter Erfolgsfaktoren zu gelangen, und andererseits kann die Erfolgssituation von Betriebstypen in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen situativen Kontext beurteilt werden.

Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse leitet der Verfasser schließlich sowohl für Handelsunternehmen in vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilbranche, als auch für die systemführenden Hersteller eine Reihe strategischer Implikationen und Empfehlungen ab.

Die vorliegende Untersuchung liefert mit ihrer umfassenden Analyse der Ausgestaltungsmöglichkeiten, Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen von Betriebstypenstrategien in vertraglichen Vertriebssystemen einen wertvollen und integrativen Beitrag zum Handelsmarketing wie auch zum vertikalen Marketing. Die notwendige Fokussierung der Analyse auf die Automobilbranche erweist sich schließlich als gelungene Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes, liefert sie doch auf diese Weise eine Vielzahl interessanter Erkenntnisse für die aktuelle wissenschaftliche und praxisbezogene Diskussion um die Differenzierungsmöglichkeiten und die daraus resultierenden Wettbewerbschancen von Automobilhandelsunternehmen. Es bleibt daher zu wünschen, daß die Arbeit eine entsprechende Resonanz in Wissenschaft und Praxis findet.

Die empirische Basis der vorliegenden Untersuchung gründet sich auf die Projektarbeit mit einem führenden deutschen Automobilhersteller. Sie wäre in diesem Umfang nicht ohne die bereitwillige Unterstützung und Kooperationsbereitschaft dieses Unternehmens und seiner Vertragshändler zustande gekommen. Dafür gilt mein besonderer Dank.

Münster, im August 1995

Prof. Dr. Dr. h.c. H. Meffert

Vorwort des Verfassers

Seit Mitte der 80er Jahre gewinnen Fragestellungen des strategischen Marketing auch im Handel zunehmend an Bedeutung. Der Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen durch die richtige Positionierung der Handelsbetriebe im Konkurrenzumfeld und den darauf abgestimmten, integrierten Einsatz der handelsspezifischen Marketinginstrumente rückte unter dem Stichwort der Betriebstypenprofilierung in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen wie praxisbezogenen Diskussion. Die Frage, wie sich ein Handelsunternehmen dauerhaft gegenüber seinen Wettbewerbern differenzieren kann, weist dabei eine besondere Problematik für die Unternehmen auf, die im Rahmen vertraglicher Vertriebssysteme an die Marketingführerschaft eines Herstellers oder einer Systemzentrale gebunden sind. Diese Handelsbetriebe sind durch ihre Systembindung zum einen limitiert im Einsatz ihrer zentralen Marketinginstrumente Sortiment und Preis. Zum anderen stehen sie vielfach in einem doppelten Wettbewerbsbezug, indem sie sich sowohl gegenüber systemfremden Handelsunternehmen, als auch gegenüber Betrieben des eigenen Vertriebssystems - sofern diese ebenfalls in ihrem lokalen Markt aktiv sind - behaupten müssen.

Diese strategische Herausforderung kennzeichnet in besonderer Weise die Situation im deutschen Automobilhandel. Zahlreiche praxisbezogene wie auch wissenschaftliche Überlegungen reflektieren den gestiegenen Forschungsbedarf auf diesem Gebiet. Gleichwohl sind Forschungsdefizite unverkennbar, was die theoretisch und empirisch fundierte Analyse der Ausgestaltungsmöglichkeiten der Betriebstypenprofilierung und der durch sie zu erwartenden Erfolgswirkungen angeht. Daher wird mit der vorliegenden Arbeit die Zielsetzung verfolgt, die grundlegenden konzeptionellen Alternativen der Betriebstypenprofilierung im Automobilhandel unter besonderer Berücksichtigung situativer Rahmenbedingungen aufzuzeigen, und diese am Beispiel eines Vertriebssystems empirisch zu überprüfen. Mit dieser Untersuchung soll mithin eine Vorgehensweise zur Klärung der Frage erarbeitet werden, unter welchen Kontextbedingungen welche Profilierungsstrategien angebracht sind, welche Faktoren dabei den größten Differenzierungsbeitrag leisten und

schließlich welcher Erfolg mit der gewählten Betriebstypenstrategie verbunden ist. Damit zielt die vorliegende Arbeit auf eine umfassende Analyse der Inhalte, Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen von Profilierungsstrategien im Automobilhandel ab.

Die Erstellung dieser Arbeit war nur mit der Unterstützung verschiedener Personen und Institutionen möglich. Mein ganz besonderer Dank gilt an erster Stelle meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert, der mich frühzeitig an die Themenstellung heranführte und die Anfertigung dieser Arbeit geduldig betreute und umfassend förderte. Herrn Professor Dr. Dieter Ahlert sei für die Übernahme des Zweitgutachtens gedankt.

Zu großem Dank verpflichtet bin ich des weiteren zahlreichen Führungskräften, Mitarbeitern und Vertragshändlern eines führenden deutschen Automobilherstellers, die namentlich hier aufzuführen aus Gründen der Geheimhaltung leider nicht möglich ist. Ohne ihre stete Diskussionsbereitschaft und ihre aktive Mithilfe wäre die breite empirische Fundierung dieser Arbeit nicht möglich gewesen.

Danken möchte ich auch allen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Marketing, die mich während der Erstellung der Arbeit vielfältig unterstützt und mich nicht zuletzt während der "Nacht der Nächte" tatkräftig begleitet haben. Hervorheben möchte ich dabei Herrn Dr. Manfred Kirchgeorg, der mir in der konzeptionellen Phase wertvolle Anregungen gab und stets aufmunternder und diskussionsbereiter Ansprechpartner war. Mein besonderer Dank gilt ferner Herrn Dr. Kai Laakmann, der durch seine mannigfaltige Hilfe und seinen freundschaftlich-moralischen Beistand maßgeblich zur Fertigstellung dieser Arbeit beitrug. Frau Sabine Voß und Herrn Oliver Voß verdanke ich schließlich nicht nur die jederzeit engagierte und dabei immer exzellente Erstellung der Abbildungen, sondern gleichermaßen die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts.

Darüber hinaus möchte ich meinen Eltern danken, die mir in allen Phasen meiner Ausbildung die Freiheit eigener Entscheidungen gelassen haben, mich

umfassend förderten und auf diese Weise die Grundlage für die Fertigstellung dieser Arbeit geschaffen haben. Ihnen ist daher dieses Buch gewidmet.

Münster, im August 1995

Stephan Wöllenstein

Inhaltsverzeichnis

A. Stellenwert der Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen	1
1. Bedeutung des Betriebstypenmarketing in Kooperations-systemen des Handels	1
2. Begriffliche Abgrenzung und Gegenstand der Betriebstypen-profilierung	14
3. Die vertraglichen Vertriebssysteme im Automobilhandel als Gegenstand der Untersuchung	32
4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	40
B. Analyse der Betriebstypenbildung und -profilierung in vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels	44
1. Konzeptionelle Grundlagen zur Analyse der Ausgestaltungs-formen und Einflußfaktoren der Betriebstypenprofilierung	44
2. Vertragliche Vertriebssysteme als strukturelle Determinante des Betriebstypenmarketing	57
2.1 Beweggründe, Problemfelder und Ausgestaltungsformen vertraglich geregelter vertikaler Kooperationen	58
2.2 Rechtliche Besonderheiten der Vertriebssysteme im deutschen Automobilhandel	70
2.3 Zusammenfassende Beurteilung und Ausblick auf alter-native vertragliche Vertriebssysteme	87
3. Einfluß weiterer kontextbezogener Faktoren auf das Betriebstypenmarketing	94
3.1 Unternehmensexterne Einflußfaktoren	95
3.2 Unternehmensinterne Einflußfaktoren	101

4.	Bestimmungsfaktoren des Betriebstypenmarketing	105
4.1	Unternehmensziele und Rollenbewußtsein der Automobilhändler	105
4.2	Positionierungsstrategien als Grundlage der Betriebstypenbildung und -profilierung	113
4.3	Konkretisierung der Betriebstypenpositionierung durch Marketinginstrumente-Strategien	135
5.	Bezugsrahmen der empirischen Analyse	147
6.	Empirische Analyse der Betriebstypenbildung und -differenzierung im Automobilhandel	153
6.1	Design der Untersuchung	153
6.11	Datenerhebung und Datenbasis	153
6.12	Methodische Vorgehensweise zur Ableitung von Betriebstypen und ihrer Profilierungsdimensionen	156
6.2	Betriebstypenkonstituierende Struktur- und Marketinginstrumente-Dimensionen	160
6.21	Strukturdimensionen	161
6.22	Dimensionen der Leistungs politik	165
6.221	Sortiments politik	165
6.222	Dienstleistungs- und Kundendienst politik	168
6.223	Service politik	173
6.23	Dimensionen der Preis- und Konditionen politik	175
6.24	Dimensionen der Kommunikations politik	178
6.25	Dimensionen der Betriebsstättengestaltungs- und Warenpräsentations politik	182
6.3	Betriebstypen von Automobilhändlern auf der Grundlage der Struktur- und Marketinginstrumente-Dimensionen	186
6.31	Ableitung von Betriebstypen mit Hilfe der Clusteranalyse	186
6.32	Ermittlung zentraler Differenzierungsdimensionen	195
6.33	Positionierung der realtypischen Betriebstypen	202

6.4	Einfluß von Kontextfaktoren auf die Betriebstypen- heterogenität	204
6.41	Einflußfaktoren der Aufgabenumwelt	205
6.42	Einflußfaktoren der unternehmensinternen Situation	220
C.	Erfolgswirkungen differenzierter Betriebstypen in vertraglichen Vertriebssystemen	229
1.	Ansatzpunkte zur Erklärung des Erfolges	229
2.	Operationalisierung des Erfolgsbegriffes im Automobilhandel	234
2.1	Ökonomische und psychographische Erfolgsdimensionen	234
2.2	Meßmodell des Unternehmenserfolges	242
3.	Bezugsrahmen der empirischen Analyse	247
4.	Empirische Analyse der Erfolgswirkungen differenzierter Profi- lierungsbestrebungen von Betriebstypen im Automobilhandel	251
4.1	Methodische Alternativen zur Analyse von Erfolgs- zusammenhängen	251
4.2	Globale Analyse der Erfolgswirkungen	256
4.21	Globale Analyse der betriebstypenspezifischen Erfolgswirkungen	256
4.22	Globale Analyse betriebstypenübergreifender Erfolgsfaktoren	261
4.23	Vergleich der Erfolgswirkungen	269
4.3	Ausgewählte Erfolgswirkungen von Betriebstypen in Wechselwirkung mit unterschiedlichen situativen Kontexten	273
4.31	Methodische Besonderheiten	273
4.32	Kontextspezifische Wirkungen auf die Kunden- zufriedenheit	276
4.33	Kontextspezifische Wirkungen auf das Markt- anteilswachstum	280

D. Implikationen der Untersuchung	285
1. Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse	285
2. Implikationen für die Systempartner im Automobilhandel	292
2.1 Schlußfolgerungen für die Unternehmensführung im Automobilhandel	293
2.2 Schlußfolgerungen für den Automobilhersteller als Systemführer	295
3. Implikationen für vertragliche Vertriebssysteme anderer Branchen	296
4. Ansatzpunkte für die weitere Forschung	297
Anhang I: Ergänzende Abbildungen und Tabellen	299
Anhang II: Fragebogen der empirischen Untersuchung	323
Literaturverzeichnis	352

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Zusammenhang zwischen aufgabenorientierten Handelsfunktionen und der Marketinginstrumente-Politik im Handel	16
Abb. 2a:	Überblick über ausgewählte Abgrenzungen des Betriebstypenbegriffs	18
Abb. 2b:	Überblick über ausgewählte Abgrenzungen des Betriebstypenbegriffs (Fortsetzung)	19
Abb. 3:	Zusammenhang zwischen Betriebsformen und Betriebstypen	21
Abb. 4:	Vertriebsnetze ausgewählter Automobilhersteller und Importeure in den alten Bundesländern	34
Abb. 5:	Renditesituation im deutschen Automobilhandel	39
Abb. 6:	Paradigma der Betriebstypenprofilierung	45
Abb. 7:	Allgemeiner Bezugsrahmen zur Betriebstypenbildung und -profilierung	53
Abb. 8:	Formen der Verhaltensabstimmung im Absatzkanal	62
Abb. 9:	Systematik von Vertriebsbindungen in vertraglichen Vertriebssystemen	69
Abb. 10:	Alternative Beziehungen zwischen Erfolg und der Intensität der Verhaltensabstimmung zwischen Hersteller und Handel in der Automobilbranche	92
Abb. 11a:	Ziel- und Rollendissens zwischen Automobilherstellern und Vertragshändlern	109
Abb. 11b:	Ziel- und Rollendissens zwischen Automobilherstellern und Vertragshändlern (Fortsetzung)	110
Abb. 12:	Basisstrategien zur Wettbewerbspositionierung im Einzelhandel	115

Abb. 13:	Positionierung der Automobil-Vertragshändler im wettbewerblichen Umfeld der relevanten Teilmärkte des Kfz-Gewerbes	120
Abb. 14:	Idealtypische Positionierungsstrategien im Kfz-Gewerbe	132
Abb. 15:	Marketing-Instrumente des Automobilhandels	137
Abb. 16:	Freiheitsgrade der Betriebstypenprofilierung in Vertragshandelssystemen des Automobilhandels	144
Abb. 17:	Bezugsrahmen zur empirischen Untersuchung der Betriebstypenbildung und -profilierung	148
Abb. 18:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Leistungs politik I (Sortimentspolitik)	166
Abb. 19:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Leistungs politik II (Kundendienstpolitik)	169
Abb. 20:	Angebot von Kundendienstleistungen durch die Vertragshändler	171
Abb. 21:	Angebot zusätzlicher, automobilaffiner Dienstleistungen durch die Vertragshändler	173
Abb. 22:	Angebot von Serviceleistungen durch die Vertragshändler	174
Abb. 23:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Preis- und Konditionenpolitik	176
Abb. 24:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Kommunikationspolitik I (Persönlicher Verkauf und Betreuung)	179
Abb. 25:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Kommunikationspolitik II (Werbung und Verkaufsförderung)	181
Abb. 26:	Besondere Kundeneinrichtungen in den Betrieben der Vertragshändler	184
Abb. 27:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Betriebsstättengestaltung	185

Abb. 28:	Varianzkriterium zur Bestimmung der Clusterlösung	189
Abb. 29:	Betriebstypen-Cluster eines vertraglichen Vertriebssystems im Automobilhandel	190
Abb. 30:	Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Betriebstypenbildung anhand der Struktur- und Marketing-Instrumente-Dimensionen	198
Abb. 31:	Diskriminatorische Bedeutung der Struktur- und Marketing-Instrumente-Dimensionen für die Betriebstypencluster	200
Abb. 32:	Positionierung der empirisch ermittelten Betriebstypen	203
Abb. 33:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Marktumwelt I (Marktvolumen und Marktentwicklung)	205
Abb. 34:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Marktumwelt II (Wettbewerbssituation)	207
Abb. 35:	Varianzanalytische Prüfung auf Unterschiede in der Marktumwelt zwischen den Betriebstypen	211
Abb. 36:	Betriebstypen-Struktur in Abhängigkeit vom Marktvolumen des Marktverantwortungsgebietes	214
Abb. 37:	Zusammenhang zwischen Betriebstypen-Strategien und Wettbewerbssituation (Inter- und Intra-Gruppenwettbewerb)	215
Abb. 38:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Kundenstruktur	217
Abb. 39:	Varianzanalytische Prüfung auf Unterschiede in den Kundengruppen zwischen den Betriebstypen	219
Abb. 40:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Unternehmensführung	222
Abb. 41:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der betriebswirtschaftlichen Systeme	224
Abb. 42:	Varianzanalytische Prüfung auf Unterschiede in der Unternehmensführung und den betriebswirtschaftlichen Systemen zwischen den Betriebstypen	226

Abb. 43:	Allgemeines Modell der Zusammenhänge zwischen den Erfolgsdimensionen	238
Abb. 44:	Analyse der Zusammenhänge zwischen den Erfolgsindikatoren	243
Abb. 45:	Bezugsrahmen zur empirischen Untersuchung der Erfolgswirkungen der Betriebstypen	249
Abb. 46:	Analyse der allgemeinen Erfolgswirkungen der Betriebstypen	257
Abb. 47:	Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren der Marketinginstrumente	263
Abb. 48:	Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren der Marktumwelt	266
Abb. 49:	Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren der Kundenstruktur	267
Abb. 50:	Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren des Handelsmanagement	268
Abb. 51:	Bestimmtheitsmaße der Regressionsfunktionen zur globalen Erfolgsanalyse	270
Abb. 52:	Erklärung der Kundenzufriedenheit mit Hilfe der Betriebstypen und den Einflußfaktoren der unternehmensexternen Situation	277
Abb. 53:	Erklärung der Kundenzufriedenheit mit Hilfe der Betriebstypen und den Einflußfaktoren der unternehmensinternen Situation	279
Abb. 54:	Erklärung des Marktanteilswachstums mit Hilfe der Betriebstypen und den Einflußfaktoren der unternehmensexternen Situation	281
Abb. 55:	Erklärung des Marktanteilswachstums mit Hilfe der Betriebstypen und den Einflußfaktoren der unternehmensinternen Situation	284

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
a.L.	am Lech
a.M.	am Main
ams	Auto Motor Sport
Anm.d.Verf.	Anmerkung des Verfassers
Art.	Artikel
asw	Absatzwirtschaft
ATW	Wissenschaftliche Arbeitsgemeinschaft für Technik und Wirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen
Aufl.	Auflage
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.
BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzel- handel e.V.
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
bspw.	beispielsweise
BT	Betriebstypen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
c.p.	ceteris paribus
DAT	Deutsche Automobil Treuhand GmbH
DBW	Die Betriebswirtschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DMA	Der Markenartikel
ds.	durchschnittlich
DU	Die Unternehmung
ed.	edition

EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EH	Einzelhandel
ehb	Der Einzelhandelsberater
EMJ	European Management Journal
et al.	et alii, et alia
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschafts- gemeinschaft
f., ff.	folgende, fortfolgende
FDL	Finanzdienstleistung(en)
FN	Fußnote
Fortsg.	Fortsetzung
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung AG
GM	General Motors
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
GW	Gebrauchtwagen
H.	Heft
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
Hrsg.	Herausgeber
Hyp	Hypothese
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
Ill.	Illinois
IMM	Industrial Marketing Management
insbes.	insbesondere
i.S.	im Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
JdAV	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
Jg.	Jahrgang
JoBS	Journal of Business Strategy

JoCR	Journal of Consumer Research
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
JoR	Journal of Retailing
k.A.	keine Angabe(n)
Kap.	Kapitel
KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
KD	Kundendienst
Kfz	Kraftfahrzeug
LISREL	Linear Structural Relations System
lt.	laut
LKW	Lastkraftwagen
MA	Marktanteil
Mass.	Massachusetts
M-B	Mercedes-Benz AG
MJ	Marketing Journal
MM	Manager Magazin
MVG	Marktverantwortungsgebiet
N.J.	New Jersey
n.s.	nicht signifikant
No.	Number
Nr.	Nummer
NW	Neuwagen
o.g.	oben genannte(r)
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Orte
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
PC	Personal Computer
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PKW	Personenkraftwagen
PR	Public Relations
qm	Quadratmeter

ROI	Return on Investment
S.	Seite
SB	Selbstbedienung
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
SMJ	Strategic Management Journal
sog.	sogenannte
Sp.	Spalte
SPSS	Superior Performing Software Systems
Tab.	Tabelle
Tsd.	Tausend
T&Z	Teile und Zubehör
u.a.	und andere, unter anderem
u.ä.	und ähnliche
UPE	Unverbindliche Preisempfehlung
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
vgl.	vergleiche
VH	Vertragshändler
VMS	vertikales Marketing-System
VO	Verordnung
Vol.	Volume
vs.	versus
VW	Volkswagen Werke AG
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WiWo	Wirtschaftswoche
z.B.	zum Beispiel
ZDK	Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e.V.
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit

A. Stellenwert der Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen

1. Bedeutung des Betriebstypenmarketing in Kooperationssystemen des Handels

Deutschland hat in der Vergangenheit einen tiefgreifenden Strukturwandel erlebt. Dieser Wandel, der mit unverminderter Dynamik andauert, ist auf grundlegende Entwicklungen im wirtschaftlichen, sozio-kulturellen, politisch-rechtlichen und nicht zuletzt im technologischen Umfeld zurückzuführen ¹. Die dominanten Einflüsse sind dabei zweifelsohne in den Veränderungen des Wettbewerbsumfeldes sowie in dem gewandelten Konsumentenverhalten zu finden.

Das **Konsumentenverhalten** ist durch einen umfassenden Wertewandel gekennzeichnet, der sich in einer zunehmenden Differenzierung der Bedürfnisse bei einer gleichzeitigen Polarisierung des Konsums in Erlebniskäufe, und preisorientierte Versorgungskäufe äußert ("hybrider Konsument") ². Nicht zuletzt bedingt durch die Wandlungen im Konsumentenverhalten ist seit Jahren eine Verschärfung der **Wettbewerbssituation im Handel** zu beobachten. Die

¹ Vgl. Meffert, H., Perspektiven des Marketing im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung, Thesen zu den Herausforderungen der 90er Jahre, in: Markenartikel, H. 10, 1986, S. 442 ff.; derselbe, Erfolgreiches Marketing in den neunziger Jahren, in: Marketing im Umbruch, Chancen und Gefahren für den Unternehmer, Hrsg.: ATAG ERNST & YOUNG, Zürich 1991, S. 11 - 22; Müller, G., Schmid, M., Umbruch im Handel, in: HM, H. 4, 1985, S. 104 - 107; sowie ausführlich Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt a.M. 1992 (im folgenden zitiert als: Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven).

² Vgl. Windhorst, K.-G., Wertewandel und Konsumentenverhalten, Ein Beitrag zur empirischen Analyse der Konsumrelevanz individueller Wertvorstellungen in der Bundesrepublik Deutschland, Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1985, S. 85 ff.; Trommsdorff, V., Wertewandel und Wandel im Handel, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 3 ff.; Meffert, H., Erfolgreiches Marketing in den neunziger Jahren, a.a.O., S. 19; Müller, G., Schmid, M., Umbruch im Handel, a.a.O., S. 104.

steigenden Ansprüche der Kunden verlangen vom Handel die Bereitschaft zu einem permanenten Anpassungsprozeß und zu verstärkten Investitionen in die Sortimente, die Service- und Dienstleistungen sowie in die Ausstattung der Geschäftsräume und die Warenpräsentation ³. Gleichzeitig verkürzt sich jedoch die wirtschaftliche Nutzungsdauer derartiger Investitionen durch das Entstehen neuer, für den Konsumenten attraktiver Angebote an Geschäftsstätten und die rasche Imitation erfolgreicher Handelskonzepte durch die Wettbewerber. In der Folge kommt es trotz oder gerade aufgrund der Pluralisierung der Handelsleistungen aus Sicht der Konsumenten zu einer relativen Homogenisierung und damit zu einer subjektiv empfundenen, erhöhten Austauschbarkeit der im Markt befindlichen Handelsbetriebe ⁴. Für die Handelsunternehmen resultiert daraus das Dilemma, daß der anpassungsbedingte Kostendruck zunimmt, ohne daß das Wettbewerbsumfeld auf der anderen Seite einen ertragsseitigen Ausgleich gestatten würde ⁵. Als Folge dieser Marktprozesse ist es in der Vergangenheit zu einem tiefgreifenden Konzentrationsprozeß zu

-
- ³ Dieses Phänomen wird seit einiger Zeit in Wissenschaft und Praxis unter den Begriffen "Erlebnishandel" bzw. "Erlebnisorientierung" intensiv diskutiert. Vgl. hierzu Ahlert, D., Schröder, H., Erlebnisorientierung im stationären Einzelhandel - Eine Aufgabe des evolutionären Handelsmanagements, in: Marketing ZFP, H. 4, 1990, S. 221 - 229; Bost, E., Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, Heidelberg 1987; derselbe, Erlebnishandel made in England, Das Burton-Konzept, in: asw, H. 10, 1987, S. 46 - 52; Weinberg, P., Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel, in: Marketing ZFP, H. 2, 1986, S. 97 - 102.
- ⁴ Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 22, Hrsg.: Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., Wiesbaden 1989, S. 3 - 7 (im folgenden zitiert als: Heinemann, G. Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel) sowie die dort zitierte Literatur.
- ⁵ Diese Marktsituation ist typisch für den deutschen Handel. Der starke Preiswettbewerb mit seiner renditegefährdenden Wirkung schränkt den Profilierungsspielraum einerseits ein, während er andererseits durch die steigenden Kundenansprüche immer notwendiger wird. Vgl. Rudolph, Th. Chr., Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel, Diss., St. Gallen 1993, S. 2 f.

gunsten der integrierten Handelssysteme und zu Lasten insbesondere des traditionellen, nicht-organisierten Fachhandels gekommen ⁶.

Die aufgezeigte zunehmende Komplexität und Dynamik der ökonomischen Umwelt und der damit einhergehende Verlust traditioneller Erfolgspositionen erhöht den Anpassungsdruck der Handelsunternehmen und führt zu einer wachsenden Bedeutung einer **marktorientierten, strategischen Ausrichtung der Unternehmensführung im Handel**, die die Unternehmen in die Lage versetzt, langfristige Erfolgspotentiale durch tragfähige Wettbewerbsvorteile zu erschließen ⁷. Die Erfahrung zeigt, daß in erster Linie kleine und mittlere Handelsbetriebe erkennbare Schwierigkeiten haben, den Herausforderungen mit der notwendigen Professionalität zu begegnen. In diesem Zusammenhang wurde in der wissenschaftlichen Diskussion das Stichwort der "Polarisierung in professionelle und dilettantische Betriebe" geprägt ⁸. Die Qualität des Handelsmanagement gerät unzweifelhaft zu einem zentralen Erfolgsfaktor, den viele Handelsbetriebe aus eigener Kraft nicht realisieren können ⁹.

⁶ Vgl. Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbetriebslehre, 10. Aufl., Landsberg a.L. 1991, S. 20 - 37; Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven, a.a.O., S. 184 ff.

⁷ Vgl. Bernhardt, P., Maximow, J., Strategisches Marketing im Handel, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Wieselhuber, N., Töpfer, A., Landsberg a.L. 1984, S. 569 - 580. Zur strategischen Unternehmensführung bzw. zum strategischen Management im Handel vergleiche die grundlegenden Arbeiten von Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, Berlin, New York 1981 sowie Arnold, D.R., Capella, L.M., Smith, G.D., Strategic Retail Management, Reading, Massachusetts 1983.

⁸ Vgl. Belz, Chr., Die Beschränkung der Absatzkanäle als Marketing-Strategie, in: JdAV, H. 1, 1990, S. 28 f.; Engelhardt, T.-M., Partnerschafts-Systeme mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing. Dargestellt am Beispiel der Unterhaltungselektronik-Branche in der Bundesrepublik Deutschland, Diss., St. Gallen 1990, S. 1 und 118 - 131 (im folgenden zitiert als: Engelhardt, T.-M., Partnerschafts-Systeme mit dem Fachhandel).

⁹ Vgl. Berekoven, L., Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, Grundlagen und Entscheidungshilfen, München 1990, S. 418. Eine differenziertere Erörterung

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Aus diesen Defiziten leitet sich unmittelbar der Bedeutungszuwachs für die **Kooperationssysteme** im Handel ab, gleich ob sie primär horizontaler oder vertikaler Natur sind ¹⁰. Stand in der Vergangenheit in den horizontalen **Kooperationen zwischen Handelsunternehmen**, d.h. den klassischen **Verbundgruppen** ¹¹, der gemeinsame Einkauf im Vordergrund, erweitern die Kooperationszentralen vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen seit einiger Zeit ihr Leistungsangebot mehr und mehr in Richtung auf differenzierte Marketingkonzepte zur Förderung und Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitgliedsunternehmen in deren lokalem Markt ¹². Im Gegensatz zu den zentral geführten Filialsystemen des Einzelhandels sehen sich die Zentralen der Verbundgruppen jedoch vor das Problem einer nicht unmittelbar beeinflussbaren, großen **Heterogenität** innerhalb ihrer Mitgliedsbetriebe gestellt ¹³. Diese Heterogenität äußert sich auf vielfältige Weise. Neben den unterschiedlichen Betriebsgrößen, Rechtsformen und Standorten zählen dazu auch die individuellen Zielsetzungen und Qualifikationen des Management in den einzelnen Handelsbetrieben, die unterschiedlichen Sortimentsstrukturen sowie schließlich der von Unternehmung zu Unter-

dieser Problembereiche, die vor allem Fach- und Spezialgeschäfte betreffen, findet sich bei Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven, a.a.O., S. 250 - 255.

- ¹⁰ Zu den Grundlagen und Systematiken der Handelskooperationen sowie der Unterscheidung in **horizontale und vertikale Kooperation** vgl. Schenk, H.-O., **Marktwirtschaftslehre des Handels**, Wiesbaden 1991, S. 347 ff.
- ¹¹ Zu dem Begriff und den Besonderheiten der Verbundgruppen vgl. Tietz, B., Mathieu, G., **Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell: Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel**, Köln u.a. 1979, S. 59 - 68 (im folgenden zitiert als: Tietz, B., Mathieu, G., **Kontraktmarketing**); Berekoven, L., **Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing**, a.a.O., S. 34 f.
- ¹² Vgl. Rominski, D., **Die Kunst, Marketinggemeinschaft zu werden**, in: asw, H. 7/1991, S. 50 - 55; Jansen, F.-M., **Anmerkungen zur strategischen Marktausrichtung der Kooperationen**, in: **Der Verbund**, H. 1, 1991, S. 22 - 23.
- ¹³ Vgl. Zimmermann, P., **Konsequenzen der Betriebstypenheterogenität für das genossenschaftliche Gruppenmarketing**, Marburg/Lahn 1978; Oehme, W., **Handels-Marketing, Entstehung, Aufgabe, Instrumente**, 2. Aufl., München 1992, S. 113 ff. (im folgenden zitiert als: Oehme, W., **Handels-Marketing**).

nehmung divergierende Einsatz der übrigen Marketinginstrumente. In Anbetracht der heterogenen Mitgliederstruktur wird in vielen Kooperationen seit den 80er Jahren intensiv über den Einsatz **differenzierter Betriebstypenkonzepte** zur Unterstützung der einzelnen Mitgliedsunternehmen bei der Profilierung in ihrem jeweiligen Wettbewerbsumfeld diskutiert. Insbesondere von den Fachhandelskooperationen im Bereich der weißen und braunen Ware sowie in der Fotoartikelbranche wurden derartige Konzepte bereits bis zur Marktreife entwickelt ¹⁴. Um die für eine erfolgreiche Positionierung der Betriebstypen im Wettbewerbsumfeld notwendigen Leistungsstandards zu gewährleisten, sind viele der entwickelten Konzepte als standardisierte Franchises ausgestaltet ¹⁵. Mit dem verstärkten Einsatz des Franchising gleichen sich die Fachhandelskooperationen den integrierten Filialsystemen und vor allem den traditionellen vertraglichen Vertriebssystemen an, die als Form der vertikalen Kooperation zwischen Hersteller und Handel seit jeher als zentral und weitgehend einheitlich geführtes Vermarktungskonzept etabliert sind.

Im Rahmen der vertikal ausgerichteten **vertraglichen Vertriebssysteme** haben vornehmlich die Vertragshändler- und Franchisesysteme sowie die Agentursysteme in Wissenschaft und Praxis besondere Beachtung erfahren ¹⁶. Diese Formen vertikaler Systeme zeichnen sich im Gegensatz zu den meisten

¹⁴ Vgl. o.V., Aufbruch zu Profil und Profit : Wie Fachhändler ihren Markt finden, in: asw, H. 7, 1986, S. 30 - 36; o.V., Wohlverhalten der Industrie gefordert, in: asw, H. 5, 1987, S. 56 - 61; Beuthien, V., Täger, U.C., Einzelhandel in der EG: Gleiche Chancen für Kooperationen und Franchisesysteme, in: ifo Schnelldienst, H. 5, 1993, S. 13 - 23.

¹⁵ Vgl. Beuthien, V., Täger, U.C., Einzelhandel in der EG, a.a.O., S. 15 ff. Tietz sieht diese Phase der Betriebstypen-Differenzierung und des Aufbaus von Franchisesystemen als eine der letzten Phasen eines "Kooperationslebenszyklus" an, die von der "Warenvolumenphase" bis zur "Internationalisierungsphase" reicht. Vgl. hierzu Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven, a.a.O., S. 342 - 351 sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁶ Zu den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Besonderheiten der einzelnen Vertriebssysteme vgl. Ahlert, D., Vertikale Kooperationsstrategien im Vertrieb, in: ZfB, 52. Jg., H. 1, 1982, S. 62 - 92 sowie Pkt. B.2. dieser Arbeit.

Kooperationen auf Handelsebene dadurch aus, daß die zentralen Aktionsparameter des Handelsmarketing extern durch das Marketing des Systemführers, und das heißt in der Regel eines Herstellers, determiniert werden. Auf diese Weise wird der unternehmerische Gestaltungsfreiraum der Handelsbetriebe wesentlich eingeengt. Die Folge ist ein unmittelbarer Reaktionsverbund zwischen Handel und Systemführer. Aufgrund der Dominanz des Herstellers bei dem Marktauftritt der **Gruppe** ¹⁷ wird durch sein produktbezogenes Marketing zugleich die Handelsleistung in wesentlichen Teilen "vorverkauft". Die damit verbundene enge Kopplung des Einkaufsstättenimages von "Ein-Marken-Händlern" an das Produkt- bzw. Markenimage hat in der Vergangenheit dazu geführt, daß viele Handelsbetriebe weitgehend auf eigene Anstrengungen zur Profilierung und damit auf den Aufbau individueller Wettbewerbsvorteile verzichten konnten und dementsprechend verzichtet haben ¹⁸. Diese Verhaltensweise liegt grundsätzlich im Interesse des Herstellers, dem durch die verstärkte Übernahme dieser Aufgaben entsprechend weitreichende Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten zur Sicherung seiner Markenpolitik zukommen. Angesichts dieser spezifischen Vorteile für beide Kooperationspartner haben die vertraglichen Vertriebssysteme in den vergangenen Jahrzehnten in der Wirtschaftspraxis an Bedeutung gewonnen ¹⁹.

¹⁷ Zu dem Begriff der Gruppe und des Gruppenwettbewerbes vgl. Tietz, B., Der Gruppenwettbewerb als Element der Wettbewerbspolitik, Das Beispiel der Automobilwirtschaft, Köln u.a. 1981 (im folgenden zitiert als: Tietz, B., Gruppenwettbewerb).

¹⁸ Aus diesem Grund wird diesen Vertriebssystemen auch eine besondere Eignung für Betriebe zugesprochen, die in eher geringem Maße strategisch orientiert sind. Vgl. Müller-Hagedorn, L., Zur Erklärung der Vielfalt und Dynamik der Vertriebsformen, in: ZfbF, 42. Jg., H. 6, 1990, S. 459.

¹⁹ Vgl. Ahlert, D., Einführung in die betriebswirtschaftliche Problematik des vertraglichen Selektivvertriebs, in: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Probleme des vertraglichen Selektivvertriebs, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1982, S. 4 - 7 (im folgenden zitiert als: Ahlert, D., Problematik des vertraglichen Selektivvertriebs); Belz,

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Allerdings birgt diese enge Bindung beider Marktpartner nicht unerhebliche Risiken. Das Bestreben der Hersteller, den Einsatz der Marketinginstrumente innerhalb vertraglicher Vertriebssysteme weitgehend zu standardisieren, um einen einheitlichen Marktauftritt der Gruppe zu gewährleisten, schafft ein grundsätzliches Konfliktfeld mit den kooperierenden Händlern, das unmittelbar mit der Ambivalenz des Wettbewerbsbezugs in vertraglichen Vertriebssystemen zusammenhängt. Die Standardisierung des Marketing führt systembedingt zu einer Assimilation der Handelsunternehmen innerhalb des Vertriebssystems, die von den Absatzmittlern²⁰ nur solange akzeptiert werden kann, wie die Wettbewerbsvorteile gegenüber Nichtgruppenmitgliedern (Ebene des **Inter-Gruppenwettbewerbs**) die Nachteile der reduzierten Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb der Gruppenmitglieder untereinander (Ebene des **Intra-Gruppenwettbewerbs**) überwiegen²¹. Dies ist in der Praxis aber nur solange gewährleistet, wie die Dichte des Vertriebsnetzes den einzelnen Händlern ausreichende Marktpotentiale beläßt. Die Bereitschaft zahlreicher Hersteller, die Zahl der belieferten Händler zu erhöhen, um auf diese Weise eine verbesserte Marktausschöpfung zu erreichen und die Versäumnisse leistungsschwächerer Vertragspartner auszugleichen, hat in der Vergangenheit aber zu einer Intensivierung des Intra-Gruppenwettbewerbs insbesondere über preispolitische Instrumente und zu einem Anstieg des Konfliktpotentials geführt²².

Chr., Die Beschränkung der Absatzkanäle als Marketing-Strategie, a.a.O., S. 27.

- ²⁰ Zum Begriff des Absatzmittlers vgl. Ahlert, D., Distributionspolitik - Das Management des Absatzkanals, 2. Aufl., Stuttgart, Jena 1991, S. 47 f. Die Begriffe Absatzmittler, Handelsunternehmen sowie Handelsbetrieb werden im folgenden synonym verwandt.
- ²¹ Zu den unterschiedlichen Wettbewerbsformen innerhalb von Kooperationen vgl. Tietz, B., Gruppenwettbewerb, a.a.O., S. 22 ff.
- ²² Dieses Herstellerverhalten ist in besonderer Weise in der Automobilbranche zu beobachten. Vgl. dazu die Ausführungen unter Pkt. 3 dieses Kapitels.

Neben diesem grundlegenden systemimmanenten Problemfeld bringen die wachsenden Herausforderungen des Marktes zusätzlichen Anpassungsbedarf für die Vertriebssysteme mit sich. Die in den letzten Jahren stark angewachsene Vielfalt der Produkte hat in zahlreichen Warenbereichen zu einer Homogenisierung des Angebots im Hinblick auf die objektiven, d.h. physikalisch-technischen Eigenschaften und in der Folge zu einer Abnahme der Markentreue geführt. Für viele Hersteller besteht daher zunehmend die Notwendigkeit, ihre Produkte über zusätzliche Serviceleistungen zu differenzieren²³. Derartige Serviceleistungen können in der Regel aber nur dezentral, also über den Handel erbracht werden. Auf diese Weise kommt es in vielen Branchen zu einer Aufwertung der Rolle des **Handels als "Gatekeeper"**²⁴ zwischen Produzent und Konsument, was zugleich die Leistungsanforderungen an die markengebundenen Handelsunternehmen erhöht. In der Konsequenz prägt die Qualität der Handelsleistungen in vertraglichen Vertriebssystemen in immer stärkerem Maße zugleich die Qualität des gesamten Markenauftritts²⁵. Als für den Systemerfolg problematisch wird vor diesem Hintergrund der Umstand eingeschätzt, daß trotz der für diese Vertriebsformen typischen umfangreichen vertraglichen Regelungen de facto auch innerhalb zahlreicher vertraglicher Vertriebssysteme eine ähnliche Heterogenität der Einkaufsstätten festzustellen

²³ Vgl. Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, H. 2, 1985, S. 99 - 107; sowie für die für diese Strategie der Differenzierung in besonderer Weise prädestinierte Automobilbranche: Müller, W., Service-Tuning fürs Kfz-Marketing, in: asw, Sondernummer Oktober 1990, S. 194 (im folgenden zitiert als: Müller, W., Service-Tuning).

²⁴ Vgl. Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Eine Aktionsanalyse, 2. Aufl., Göttingen 1990, S. 44-46; Meffert, H., Strategische Unternehmensführung und Marketing, Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988, S. 48 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Strategische Unternehmensführung); Schenk, H.-O., Marktwirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 74 ff.

²⁵ Irrgang weist in diesem Zusammenhang auf die Filterfunktion des Handels für das Marketing des Herstellers hin. Vgl. Irrgang, W., Strategien im vertikalen Marketing, handelsorientierte Konzeptionen der Industrie, München 1989, S. 3 - 7.

ist wie dies bei den klassischen Verbundgruppen des Handels der Fall ist ²⁶. Die Tatsache, daß die Kooperationskonzepte der Hersteller dieser Heterogenität und dem damit zusammenhängenden Leistungsgefälle innerhalb der Vertriebsnetze infolge ihrer undifferenzierten Ausgestaltung des handelsgerichteten Marketing bislang wenig Rechnung tragen, führt für die Hersteller zu einer sukzessiven Gefährdung des angestrebten einheitlichen Markenauftritts und des angestrebten Qualitätsniveaus. Andererseits wächst die Unzufriedenheit der betroffenen Handelsbetriebe, die trotz ihres wahrgenommenen Bedeutungszuwachses ihre individuellen Belange oftmals nicht ausreichend berücksichtigt sehen. Leistungsstarke Handelsbetriebe sehen sich in ihren Entfaltungsmöglichkeiten durch die standardisierten Vorgaben des Herstellers eingengt und möglicher Erfolgspotentiale beraubt, während leistungsschwächere und zumeist kleinere Betriebe Schwierigkeiten bei der Umsetzung der steigenden Anforderungen seitens des Systemführers haben.

Diese skizzierten Problemfelder vertraglicher Vertriebssysteme haben in der wissenschaftlichen wie in der praxisbezogenen Diskussion ihren Niederschlag gefunden und unterschiedliche Lösungsansätze hervorgebracht.

Auf der einen Seite werden bereits seit den 70er Jahren in einer Vielzahl von Arbeiten zum **vertikalen Marketing** ²⁷ Lösungsstrategien aus der Perspektive

²⁶ Vgl. o.V., Vertriebsstrategie für eine Weltmarke, in: asw, H. 11, 1990, S. 82 - 83.

²⁷ Meffert definiert vertikales Marketing als die "über alle Distributionsstufen hinweg koordinierte Steuerung und Regelung marktgerichteter Unternehmensaktivitäten"; vgl. Meffert, H., Vertikales Marketing und Marketingtheorie, in: Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 5, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1975, S. 15; sowie in ähnlicher Weise Kunkel, R., Vertikales Marketing im Herstellerbereich, Bestimmungsfaktoren und Gestaltungselemente stufenübergreifender Marketing-Konzeptionen, München 1977, S. 21 f.

Die Veröffentlichungen zum vertikalen Marketing sind durch zwei unterschiedliche Forschungsansätze geprägt. Die der **verhaltenswissenschaftlichen**

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

des Systemführers im Sinne einer konsequenten Ausübung der ihm zukommenden **Marketingführerschaft** ²⁸ erarbeitet. Die enge, vertraglich geregelte Kooperation zwischen Hersteller und Handel wird jedoch zumeist als eine Basisstrategie des vertikalen Marketing ²⁹ dargestellt, die dem Hersteller große Einflußmöglichkeiten zur Durchsetzung seiner absatzpolitischen Ziele bietet. Auf diese Weise wird die Kooperationsstrategie in der wissenschaftlichen Diskussion stärker unter dem Gesichtspunkt einer Lösungsstrategie diskutiert und weniger als ein Ausgangspunkt für Probleme im Absatzkanal behandelt. Erst in jüngster Zeit sind vermehrt Arbeiten erschienen, die sich vor dem Hintergrund eines vertraglichen Vertriebssystems mit Fragestellungen des vertikalen Marketing auseinandersetzen ³⁰. Neben einer Institutionalisierung von Konflikt-handhabungsmechanismen wurden dabei Lösungsstrategien auf der Grundlage des vertraglichen Vertriebssystemen immanenten **Selektionsprinzip** angedacht. Traditionell wird hierunter die Exklusion einzelner, nicht

Theorie zuzuordnenden Arbeiten stellen Fragen der Rollen-, Macht- und Konfliktforschung in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen, während die **managementorientierten Ansätze** stärker auf den optimalen Einsatz handelsgerichteter Marketinginstrumente, allen voran der Distributionspolitik, abzielen. Vgl. hierzu Meffert, H., *Vertikales Marketing und Marketingtheorie*, a.a.O., S. 16 - 20. Als grundlegende Arbeiten, die sowohl verhaltens- wie managementorientierte Überlegungen beinhalten, sind zu nennen: Ahlert, D., *Distributionspolitik*, a.a.O., sowie Irrgang, W., *Strategien im vertikalen Marketing*, a.a.O.

- ²⁸ Zu dem Begriff der Marketingführerschaft vgl. Kämpers, U.A., *Marketingführerschaft, Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing*, Diss., Münster 1976.
- ²⁹ Meffert / Kimmeskamp unterscheiden vier Basisstrategien des vertikalen Marketing in Abhängigkeit von dem Marketingverhalten des Herstellers: Anpassung - Konflikt - Umgehung - Kooperation. Vgl. Meffert, H., Kimmeskamp, G., *Industrielle Vertriebssysteme im Zeichen der Handelskonzentration*, in: *asw*, H. 3, 1983, S. 216 ff.
- ³⁰ Einen besonderen Forschungsschwerpunkt haben dabei die Arbeiten im Kontext der Automobilindustrie. Vgl. Florenz, P.J., *Konzept des vertikalen Marketing, Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft*, Bergisch Gladbach, Köln 1991; Reuss, H., *Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie*, Frankfurt a.M., New York 1993.

systemkonform agierender Händler verstanden (Selektionsstrategie i.e.S.)³¹. Andererseits kann auch die differenzierte Behandlung der bereits eingeschalteten Absatzmittler diesem Begriff subsumiert werden³². Letztere Alternative stellt im Kern eine Adaption der Überlegungen zur klassischen **Marktsegmentierung** auf den Bereich der Absatzmittler dar³³, indem der Gedanke einer Unifizierung der Einkaufsstätten zugunsten eines Betriebstypen-Mix aufgegeben wird. Weitgehend unklar bleibt bislang die Frage, ob die verschiedenen Betriebstypen gezielt von seiten des Herstellers geprägt werden oder ob der Hersteller lediglich sein handelsgerichtetes Marketing auf vorhandene Absatz-

³¹ Ahlert systematisiert die Absatzkanalstrategien grundsätzlich in die Selektions-, Akquisitions- und Koordinationsstrategien. Unter der **Selektionsstrategie** faßt er die Entscheidungen über einen direkten bzw. indirekten Absatz (vertikale Selektion) sowie über einen Universal-, Selektiv- bzw. Exklusivvertrieb (horizontale Selektion) zusammen, während die qualitativ und intensitätsmäßig differenzierte Bearbeitung der selektierten Absatzmittler Gegenstand der **Akquisitionsstrategie** sind. Im Rahmen der **Koordinationsstrategie** sind schließlich die Entscheidungen über die Art und Intensität der Verhaltensabstimmung zwischen Hersteller und Handel (freier, kooperativer und Anweisungsvertrieb) zu treffen. Vgl. Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 188 ff. In Anlehnung an Ahlert gliedert Irrgang die Strategien des vertikalen Marketing in die Selektions-, Stimulierungs- und Kontraktstrategie; vgl. Irrgang, W., Strategien im vertikalen Marketing, a.a.O. Florenz erweitert diese Systematik um die **Machtstrategie** und interpretiert die vier Strategieformen als Unterstützungsstrategien der Kooperationsstrategie; vgl. Florenz, P.J., a.a.O., S. 264 ff.

³² Vgl. hierzu Irrgang, W., Strategien im vertikalen Marketing der Industrie, in: Vertikales Marketing im Wandel, aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel, Hrsg.: Irrgang, W., München 1993, S. 6 - 10.

³³ Zum Themenkreis der Marktsegmentierung vgl. in der deutschsprachigen Literatur beispielhaft Freter, H., Marktsegmentierung, Stuttgart u.a. 1983; Böhler, H., Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1987; sowie Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y., Market Segmentation, Englewood Cliffs 1972 als Grundlagenwerk in der angelsächsischen Literatur. Die Übertragung der Gedanken zur Marktsegmentierung auf den Bereich der Absatzmittler wurde bereits Anfang der 70er Jahre von Ahlert vor dem Hintergrund der Forschungsarbeiten zur Absatzsegmentrechnung in die Diskussion eingebracht, seither jedoch nicht weiter vertieft. Vgl. Ahlert, D., Probleme der Abnehmerselektion und der differenzierten Absatzpolitik auf der Grundlage der segmentierenden Markterfassung, in: Der Markt, H. 2, 1973, S. 103 - 113 und die dort zitierte Literatur.

mittlersegmente ausgerichtet. Insgesamt ist diesen Arbeiten gemein, daß sie dem Hersteller die dominierende Rolle bei der Lösung der anstehenden Probleme zuweisen, und die Profilierungsdefizite innerhalb der Gruppe bzw. den Intra-Gruppenwettbewerb zu einer Aufgabe der Absatzkanalpolitik und des hiermit zusammenhängenden Kontraktmarketing erklären.

Demgegenüber setzt eine andere Gruppe zumeist praxisbezogener Publikationen mit ihren Überlegungen auf der Ebene der einzelnen Absatzmittler an und überträgt Ergebnisse aus dem Bereich des Handelsmarketing ³⁴ auf die Verhältnisse in Vertriebssystemen. Diese Arbeiten sehen eine Option zur erfolgreichen Behauptung der Handelsunternehmen im Inter- wie Intra-Gruppenwettbewerb in den bereits angesprochenen Ansätzen des **Betriebstypenmarketing** ³⁵. Auf dem Wege einer gezielten Differenzierung der unterschiedlichen Handelsleistungen sollen die Betriebe aufbauend auf ihrer vorhandenen Heterogenität eine ihrer Situation adäquate spezifische Kompetenz entwickeln und sich auf diese Weise gegenüber den Wettbewerbern profilieren. Während die im Rahmen des vertikalen Marketing angestellten Überlegungen zur differenzierten Behandlung der Absatzmittler im Kern immer auf eine Beschränkung der Entscheidungsfreiräume der Handelsbetriebe hinauslaufen, zielt das aus Handelssicht konzipierte Betriebstypenmarketing zunächst grundsätzlich auf eine Ausweitung oder doch zumindest auf eine optimierte Nutzung dieser Freiräume ab.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß sich die Wissenschaft, obgleich theoretische Grundlagen dazu seit längerer Zeit vorliegen, bislang nur in

³⁴ Zu dem Begriffsverständnis des Handelsmarketing und seiner Einordnung in die Handelsforschung bzw. Handelsbetriebslehre vgl. beispielhaft Berekoven, L., Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 12 - 20, 57 ff.; Schenk, H.-O., Marktwirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 97 - 130, 199 ff.; Oehme, W., Handelsmarketing, a.a.O., S. 31- 34.

³⁵ Zum Begriff des Betriebstypenmarketing vgl. Mathieu, G., Betriebstypenpolitik, Strategie, Entwicklung, Einführung, in: asw, H. 10, 1980, S. 116; sowie die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit.

Ansätzen mit den Problemstellungen einer differenzierten Behandlung von Absatzmittlern bzw. des Betriebstypenmarketing und der dazu gehörenden Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen auseinandergesetzt hat. Insbesondere die handelsorientierte Sicht mit ihren Fragen nach den Entscheidungsfreiräumen respektive den Rahmenbedingungen, die für die systemgebundenen Handelsunternehmen im Rahmen eigener Profilierungskonzepte bestehen, sowie die Fragen einer Bewertung der durch derartige Profilierungsbestrebungen zu erwartenden Erfolgswirkungen sowohl für die Handelsunternehmen als auch für den Systemführer bedürfen offenkundig einer weitergehenden Untersuchung. Ihnen soll daher im Rahmen dieser Arbeit weiter nachgegangen werden.

Dabei soll die handelsorientierte Betrachtungsweise im Vordergrund der Überlegungen stehen. Diese Ausrichtung ist darauf zurückzuführen, daß auch die Heterogenität der Handelsbetriebe in vertraglichen Vertriebssystemen primär durch das Verhalten der Absatzmittler zu erklären ist. Darüber hinaus bieten sich in der bisherigen Handelsforschung mit den Arbeiten zum Betriebstypenmarketing geeignete theoretische Ansatzpunkte für eine problemadäquate Analyse der dargelegten Fragestellungen. Die Vielfalt und unterschiedliche Tragweite der Beiträge zum Betriebstypenmarketing und zur Betriebstypenprofilierung erfordern jedoch zunächst eine begriffliche Präzisierung.

2. Begriffliche Abgrenzung und Gegenstand der Betriebstypenprofilierung

Die Thematik des Betriebstypenmarketing und der Betriebstypenprofilierung hat mittlerweile Einzug in die neuere Standardliteratur zur Handelsbetriebslehre bzw. Handelsforschung gehalten ³⁶. Dennoch leidet die wissenschaftliche Diskussion an einer uneinheitlichen Verwendung der zentralen Begriffe Betriebsform, Betriebstyp und Vertriebsform. Teilweise werden die Begriffe synonym verwandt oder gar mit entgegengesetzten Inhalten belegt. Eine Ursache für diese terminologischen Unschärfen ist in der historischen Entwicklung der Handelsforschung zu suchen. Die Handelsforschung wurde lange Zeit wesentlich durch die Sichtweise der Institutionen- und Funktionsanalyse geprägt und hat sich erst seit Beginn der 80er Jahre verstärkt mit Fragen des Handelsmarketing auseinandergesetzt ³⁷.

Im Rahmen der **Institutionenlehre** stehen die Träger der Handelsleistungen im Vordergrund der Betrachtung. Klassischerweise werden dabei der statisch-deskriptive und der dynamisch-genetische Ansatz unterschieden ³⁸. Während bei den genetischen Ansätzen die Erklärung der Veränderungen im Handel im Mittelpunkt steht, versucht die statisch-deskriptive Institutionenlehre, die verschiedenartigen Erscheinungsformen im Handel retrospektiv mit Hilfe klassifi-

³⁶ Vgl. Tietz, B., *Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik*, München 1985 (im folgenden zitiert als: Tietz, B., *Handelsbetrieb*); Berekoven, L., *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*, a.a.O.; Schenk, H.-O., *Marktwirtschaftslehre des Handels*, a.a.O.; Oehme, W., *Handelsmarketing*, a.a.O.

³⁷ Vgl. Hansen, U., *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels*, a.a.O., S. 8-11.

³⁸ Vgl. Algermissen, J., *Der Handelsbetrieb, Eine typologische Studie aus absatzwirtschaftlicher Sicht*, Zürich, Frankfurt a.M., Thun 1976 (im folgenden zitiert als: Algermissen, J., *Handelsbetrieb*); Hansen, U., *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels*, a.a.O., S. 8.

kategorischer bzw. typologischer Methoden zu systematisieren³⁹. Dem deskriptiven Ansatz entstammend, stellen **Betriebsformen** mithin unterschiedliche Kategorien von in wenigen ausgewählten Merkmalsausprägungen übereinstimmenden Handelsunternehmen dar⁴⁰. Betriebsformen werden hierbei i.d.R. nicht streng klassifikatorisch, sondern als Generaltypen unter Bezug auf wechselnde Merkmale wie Standort, Größe, Sortiment, Bedienungsform oder auch Preisniveau definiert⁴¹. In Wissenschaft und Praxis haben sich gleichermaßen die Abgrenzungen des Ausschusses für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft etabliert, wonach beispielsweise zwischen Fachgeschäft, Spezialgeschäft, Warenhaus, Verbrauchermarkt, Supermarkt usw. unterschieden wird⁴².

Demgegenüber leitet sich aus dem funktionalen Ansatz eine Typologie von Handelsbetrieben anhand der Art und dem Umfang der Realisierung unterschiedlicher Handelsfunktionen ab, d.h. von Leistungen, die der Handel als

³⁹ Von einer **Klassifikation** wird gesprochen, wenn der Untersuchungsgegenstand nach einem Merkmal gegliedert wird, bzw. wenn er in einem mehrstufigen Subordinationsprozeß nach mehreren, klar untergliederten Merkmalen unterschiedlichen Begriffsklassen zugeordnet wird. Demgegenüber erfolgt die Begriffszuordnung bei der **typologischen Methode** anhand einer simultanen Kombination bestimmter, in ihren Ausprägungen abstufbarer Merkmale. Die Zahl als auch die inhaltliche Auswahl der typenbildenden Merkmale hängt dabei maßgeblich von dem Untersuchungszweck ab. Vgl. Knoblich, H., Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt, Jg. 1, H. 4, 1972, S. 141 - 147; Algermissen, J., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 24 - 30.

⁴⁰ Vgl. Algermissen, J., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 30; Petermann, G., Aktuelle Probleme des Marketing im Handel, Marketinglehre, Betriebsformen und Marketingstrategien im Einzelhandel, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, Hrsg.: Bidlingmaier, J., Wiesbaden 1972, S. 486; Drexel, G., Strategische Unternehmensführung im Handel, a.a.O., S. 57 f.

⁴¹ Vgl. Müller-Hagedorn, Handelsmarketing, Stuttgart u.a., 1984, S. 60 f.

⁴² Vgl. Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E, Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 3. Aufl., Köln 1982.

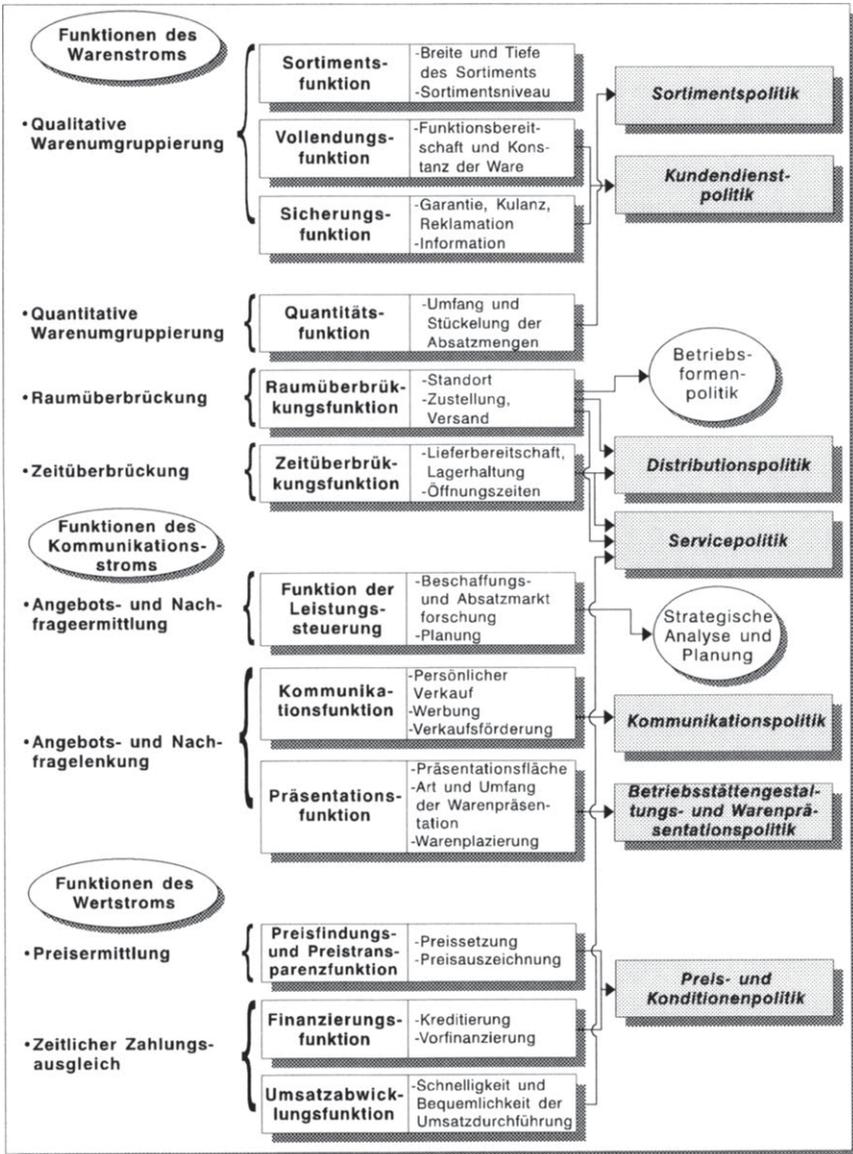


Abb. 1: Zusammenhang zwischen aufgabenorientierten Handelsfunktionen und der Marketinginstrumente-Politik im Handel

Mittler zwischen Produzent und Konsument erbringt ⁴³. Wie **Abbildung 1** veranschaulicht, können den Handelsfunktionen handelspezifisch definierte Marketinginstrumente zugeordnet werden ⁴⁴.

Vor diesem Hintergrund lassen sich **Betriebstypen** in einem ersten Schritt als typologische Zusammenfassung von Handelsunternehmen mit einem gleichen oder ähnlichen Einsatz von Marketinginstrumenten bzw. Handelsfunktionen bestimmen. Die Begriffsabgrenzungen von Mathieu und Kuhlmeier, die in

⁴³ Vgl. Glöckner-Holme, I., *Betriebsformen-Marketing im Einzelhandel*, Augsburg 1988, S. 22 f. In der Literatur finden sich eine ganze Reihe von Funktionskatalogen mit unterschiedlichem Differenzierungsgrad. Vgl. hierzu in einem ausgewählten Überblick Algermissen, J., *Das Marketing der Handelsbetriebe*, Würzburg, Wien 1981, S. 25 - 28 (im folgenden zitiert als: Algermissen, J., *Marketing der Handelsbetriebe*).

⁴⁴ Zur entscheidungsorientierten Adaption des Funktionenschemas der Handelsforschung auf den Prozeß der Marketingplanung von Handelsunternehmen schlägt Hasitschka die Methodik der Aufgabenanalyse vor. Diese Methodik wurde auch in der in *Abbildung 1* vorgenommenen Zuordnung der Marketinginstrumente zu den originären Handelsfunktionen angewendet. Vgl. hierzu ausführlich Hasitschka, W., *Paradigmatische Basis der marketingwissenschaftlichen Handelsforschung*, in: *Handels-Marketing*, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin, New York 1984, S. 7 - 29 und hier insbesondere S. 18 - 23.

Zur Untergliederung der Handelsfunktionen in solche des Waren-, des Kommunikations- sowie des Wertstroms vgl. Hansen, U., *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels*, a.a.O., S. 13 - 15. Die differenziertere Aufteilung dieser drei Funktionsbereiche in 12 Teilfunktionen wurde von Kuhlmeier erarbeitet. Vgl. Kuhlmeier, A., *Die Betriebstypeninnovation als Bestandteil der Absatzpolitik im Einzelhandel*, Göttingen 1980, S. 77 - 110. Im Hinblick auf die Unterscheidung einzelner Marketinginstrumente existieren in der Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen. Die in *Abbildung 1* ausgewiesene Systematik orientiert sich an den Überlegungen von Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 60 ff., wobei diese noch um die Distributions- und Kundendienstpolitik erweitert wurde. Die Distributionspolitik berücksichtigt die zentrale Bedeutung des Standortes sowie die zunehmende Filialisierung im Handel, während die Kundendienstpolitik insbesondere im Handel mit langlebigen Gebrauchsgütern sowie in vertraglichen Vertriebssystemen auf Entscheidungstatbestände verweist, die über die Servicepolitik hinausgehen.

Autoren	Abgrenzung des Begriffs "Betriebstyp"	Betriebstypen-konstituierende bzw. -diskriminierende Merkmale
Mathieu (1980)	Betriebstypen sind gekennzeichnet durch in "bestimmten Bandbreiten variierende Grundmerkmale sowie durch tendenziell gleiche Intensitäten im Einsatz der Marketinginstrumente" [116]	Standort, Fläche, Branchenorientierung, Leistungsprogramm (Sortiment, Preis, Dienstleistungen, Konsumentenkontakte, Kommunikation), Ausstattung (Gestaltung, Layout, Präsentation), Marketingprogramm (Aktualität, Intensitäten, Aktivitäten) [117]
Kuhlmeier (1980)	Betriebstypen sind das Ergebnis einer Typologie auf der Grundlage von Merkmalsausprägungen, die als Resultat der Kombination erfüllter Handelsfunktionen feststellbar sind [29-32]	<p>"Leitmerkmale" (konstitutive Merkmale): Sortiments-, Qualitäts-, Zeitüberbrückungs-, Raumüberbrückungs-, Objektsicherungs-, Subjektsicherungs-, Umsatzdurchführungs- und Vollendungsleistungen [110]</p> <p>"Hilfsmerkmale" (akzessorische Merkmale): Betriebsstruktur, Betriebsfaktoren, Betriebsprozesse [30]</p>
Drexel (1981)	Betriebstypen stellen Variationen von Betriebsformen dar. Betriebsformen wiederum können als Realisation unterschiedlicher Unternehmenskonzeptionen begriffen werden. Die Variation derartiger Konzeptionselemente durch additive akzessorische Elemente definiert schließlich Betriebstypen [57-58] Unter dem Aspekt der strateg. Unternehmensführung im Handel kommen Betriebstypen Strategischen Geschäftseinheiten gleich [150,155]	Grundsätzlich alle von der Unternehmung kontrollierte Faktoren, die relative Wettbewerbsvorteile einer SGE, d.h. eines Betriebstyps, begründen: Beschaffung; Logistik; Marketing; Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter; Größe; Ertragslage und Finanzkraft. Dabei wird Marketing als wichtigster Faktor angesehen [162 f.]
Boyens (1981)	Betriebstypen sind "Ausdruck spezifischer unternehmenspolitischer Konzeptionen" [122]	<p>Resultat der Marketingpolitik im Einzelhandel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturpolitik: Betriebsform, Absatzgebiet, Betriebsgröße, Standort • Angebotspolitik: Sortiment, Preis • Kommunikationspolitik: Ladengestaltung, Warenpräsentation, Verkaufsförderung, Werbung, PR, Personal [26-28]

Abb. 2a: Überblick über ausgewählte Abgrenzungen des Betriebs-typenbegriffs

Autoren	Abgrenzung des Begriffs "Betriebstyp"	Betriebstypen-konstituierende bzw. -diskriminierende Merkmale
Tietz (1983)	Betriebstyp ist das "Ergebnis der Kombination unternehmenspolitischer Instrumente" [561]	Kombination sachlicher und subjektiver Merkmale: <u>Sachliche Merkmale</u> = Marketinginstrumente = Sortiments-, Preis-, Dienstleistungs-, Werbe-, Warenpräsentations-, Ladenlayout-, Bedienungs-, Standortpolitik in jeweils unterschiedlicher Intensität und Bedeutung <u>Subjektive Merkmale</u> des Inhabers bzw. Leiters und der übrigen Mitarbeiter [564-566]
Glöckner-Holme (1988)	Der Betriebstyp ist "Ausdruck der Realisierung von Unternehmens- bzw. Marketingkonzeptionen". [22] • institutionale Begriffsauffassung = Zusammenfassung von Betrieben, die hinsichtlich bestimmter Merkmale ähnlich sind • funktionale Begriffsauffassung = realisierte Konzeptionen zur Erfüllung bestimmter Funktionen [115]	<u>Konstitutive Merkmale</u> = Absatzprogramm - Programmstruktur - Objektprogramm - Zielgruppenprogramm - Zielgruppenspezifische Positionierung <u>Akzessorische Merkmale</u> = Programmvorgaben und Budgetentscheidung [110-115]
Heinemann (1989)	Betriebstypen stellen Zusammenfassungen "handelsbetrieblicher Betreuungskonzepte" mit Hilfe typologischer Methoden dar. [14] Betriebstypen sind aus Sicht der Unternehmung als <u>strategische Geschäftsfelder</u> aufzufassen, die im Konkurrenz- und Branchenumfeld als <u>Strategische Gruppen</u> zu interpretieren sind [30 ff., 51ff.]	<u>Strukturmerkmale:</u> Standort, Größe, Warenbereiche und -gruppen, Kundengruppen, Methode der Leistungserstellung <u>Leistungsmerkmale:</u> Sortiments-, Service-, Preis-, Kommunikationspolitik, Verkaufsstättengestaltung und Warenpräsentation [60-64]

Abb. 2b: Überblick über ausgewählte Abgrenzungen des Betriebstypenbegriffs (*Fortsetzung*)

Abbildung 2 aufgeführt sind, verdeutlichen dieses Begriffsverständnis ⁴⁵. Eine derartige Definition von Betriebstypen beschränkt sich zunächst auf eine Beschreibung beobachtbaren Unternehmensverhaltens, ohne darüber hinaus die Motivation dieses Verhaltens zu reflektieren. Insofern kann von einer deskriptiven, **ergebnisorientierten Sichtweise** gesprochen werden, deren primäres Ziel in der Strukturierung des betrachteten Marktes hinsichtlich seiner realen handelsbetrieblichen Angebotsformen besteht. Die Bildung von Betriebstypen ist nach diesem Begriffsverständnis mit dem Markterfassungsaspekt der Marktsegmentierung anhand der Kriterien des beobachtbaren Verhaltens gleichzusetzen ⁴⁶.

Im Unterschied zu den Betriebsformen stellen Betriebstypen eine differenziertere und methodisch stringentere Typologie handelsbetrieblicher Angebotsformen dar ⁴⁷. Zwischen beiden Kategorien besteht allerdings keine Unvereinbarkeit. Vielmehr läßt sich ein Subordinationsverhältnis dergestalt herstellen, daß Betriebstypen als Variationen von Betriebsform aufzufassen sind ⁴⁸. Die Art und der Umfang der Differenzierung von Betriebsformen durch Betriebstypen variiert dabei wesentlich nach Branchen. So werden die Betriebstypen der Betriebsform "Fachgeschäft" in der Textilbranche in starkem Maße durch modische Attribute bestimmt, während bei weißer und brauner Ware oder bei automobilbezogenen Produkten technische und servicebezogene Aspekte im

⁴⁵ Vgl. Mathieu, G., *Betriebstypenpolitik*, a.a.O., S. 116 f.; Kuhlmeier, A., *Die Betriebstypeninnovation als Bestandteil der Absatzpolitik im Handel*, a.a.O., S. 29 ff.

⁴⁶ Vgl. Freter, H., *Marktsegmentierung*, a.a.O., S. 20 f. und S. 87 ff.

⁴⁷ Stringent insofern, als im Gegensatz zu den gebräuchlichen Betriebsformenabgrenzungen bei der Bildung von Betriebstypen üblicherweise auf den Wechsel typologischer Merkmale verzichtet wird.

⁴⁸ Vgl. hierzu das Begriffsverständnis von Drexel in *Abbildung 2*. Vgl. Drexel, G., *Strategische Unternehmensführung*, a.a.O., S. 57 - 58.

Vordergrund stehen ⁴⁹. Die Zusammenhänge zwischen Betriebsformen und Betriebstypen in Abhängigkeit vom Branchenkontext sind beispielhaft und vereinfacht in der **Abbildung 3** dargestellt.

Während das bisher dargelegte Begriffsverständnis von Betriebsformen und Betriebstypen vorrangig auf eine retrospektive Beschreibung und Systematisierung von individuellen Handelsbetrieben abzielt, wird in der jüngeren handelsbetrieblichen Literatur ausgehend von dem Verständnis des Marketing als marktorientierter Unternehmensführung ⁵⁰ der bei den einzelnen Handelsunternehmen zu beobachtende Einsatz der Marketinginstrumente als Ausdruck der Verfolgung von bestimmten Zielen und Strategien und damit als operativer Bestandteil einer Marketing- bzw. Unternehmenskonzeption ⁵¹ verstanden. **Betriebstypen** können daher weitergehend als Zusammenfassungen "handelsbetrieblicher Betreuungskonzepte mit Hilfe typologischer Methoden" ⁵², d.h. als Ausdruck der Realisierung von Unternehmens- bzw. Marketingstrategien zur Verfolgung spezifischer marktgerichteter Ziele verstanden werden ⁵³.

⁴⁹ Vgl. Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 14 f.

⁵⁰ Vgl. Meffert, H., *Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik*, 7. Aufl., Wiesbaden 1986, S. 29 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., *Marketing*).

⁵¹ Zu dem Begriff der Marketing-Konzeption vgl. Becker, J., *Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, 4. Aufl., München 1992, S. 2.

⁵² Vgl. Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 14. Ahlert versteht unter einem **Betreibungskonzept** die unternehmensindividuelle, zielgerichtete Entscheidung für eine spezifische, wettbewerbsorientierte Kombination von Handlungsparametern einer Betriebsstätte. Vgl. Ahlert, D., Siebenbrock, H., *Der Großhandelsbegriff im Spannungsfeld marketing-wissenschaftlicher, wettbewerbspolitischer und wettbewerbsrechtlicher Betrachtungen*, in: *Betriebsberater*, H. 23, 1987, S. 4.

⁵³ Vgl. hierzu auch das Begriffsverständnis von Boyens, Glöckner-Holme und Heinemann in *Abbildung 2*. Vgl. Boyens, F.W., *Standardisierung als Element der Marketing-Politik von Filialsystemen des Einzelhandels*, Thun, Frankfurt a.M. 1981, S. 122; Glöckner-Holme, I., *Betriebsformen-Marketing im Einzelhandel*,

Neben der Deskription und Systematisierung handelsbetrieblicher Angebotsformen hebt dieses Begriffsverständnis zusätzlich auf die **Explikation** des beobachtbaren Unternehmensverhaltens ab. Als **Betriebstypenmarketing** kann dementsprechend die marktgerichtete Planung, Gestaltung und Kontrolle der Betriebstypen des Handels und ihrer typprägenden Aktivitäten begriffen werden. **Tietz** interpretiert in diesem Zusammenhang gar das gesamte Einzelhandelsmarketing primär als Betriebstypenmarketing⁵⁴. Zugleich spiegelt sich in dieser erweiterten Begriffsabgrenzung die Entwicklung der **entscheidungs- und managementorientierten Forschungsrichtung** des Handelsmarketing aus dem funktionalen Ansatz der Handelsbetriebslehre wider⁵⁵.

Im Zuge dieser wissenschaftlichen Neuorientierung wurden seit Anfang der 80er Jahre auch die Forschungsansätze zum Strategischen Management bzw. zur strategischen Unternehmensplanung und zum Strategischen Marketing auf die Besonderheiten des Handels übertragen⁵⁶. Dem Strategischen Marketing als einem zentralen Bestandteil des Strategischen Management kommt dabei die Aufgabe zu, festzulegen, welche Produkte in welchen Märkten mit welchen Marketingaktivitäten vertrieben werden sollen, um auf diese Weise bestehende Erfolgspotentiale zu sichern oder neue zu erschließen. Schließt man sich der in

a.a.O., S. 22 sowie S. 115; Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 14.

⁵⁴ Vgl. Tietz, B., Zur Emanzipation des Handels-Marketing vom Hersteller-Marketing, in: Handels-Marketing, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin, New York 1984, S. 53 - 79.

⁵⁵ Vgl. Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, a.a.O., S. 11 f.

⁵⁶ Vgl. Bernhardt, P., Maximow, J., Strategisches Marketing im Handel, a.a.O., S. 569 ff. Zu den Inhalten und Abgrenzungen der aufgeführten Forschungsansätze vgl. Meffert, H., Marketing und strategische Unternehmensführung, ein wettbewerbs-orientierter Kontingenzansatz, in: Strategische Unternehmensplanung, Stand und Entwicklungstendenzen, Hrsg.: Hahn, D., Taylor, B., 4. Aufl., Heidelberg, Wien 1986, S. 660 - 661 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketing und strategische Unternehmensführung); derselbe, Strategische Unternehmensführung und Marketing, a.a.O., S. 3 - 8.

der Literatur geäußerten Interpretation der Betriebstypen als den Produkten bzw. Marken des Handels an ⁵⁷, dann hat das Strategische Marketing im Handel unter normativen Gesichtspunkten die Festlegung von erfolgswirksamen Betriebstypen-Markt-Kombinationen und deren Realisierung durch den geeigneten Einsatz der Marketinginstrumente zur Aufgabe. Die seit dem Ende der 80er Jahre verstärkt geführte Diskussion zur **Profilierung** von Handelsunternehmen bzw. zur **Betriebstypenprofilierung** ist vor diesem Hintergrund als handelspezifische Fragestellung des Strategischen Marketing und damit als der strategische Aspekt des Betriebstypenmarketing zu interpretieren. Ex post können Betriebstypen dementsprechend als Ergebnis und ex ante als Basis von Profilierungsstrategien verstanden werden.

Während der Begriff der Profilierung respektive der Betriebstypenprofilierung in praxisorientierten Veröffentlichungen bereits breiten Raum einnimmt ⁵⁸, setzt sich die Wissenschaft bislang nur in wenigen Publikationen umfassend mit diesem Thema auseinander. Zudem variieren die Forschungsansätze zwischen einem stärker konsumentenorientierten und einem stärker wettbewerbsorientierten Strategieverständnis. **Tietz** definiert die Betriebstypenprofilierung mit Blick auf die intendierte Beeinflussung des Konsumentenverhaltens als eine Strategie zur "Schaffung und Erhaltung eines attraktiven Images" des

⁵⁷ Vgl. beispielhaft: Mathieu, G., Lebenszyklus als Entscheidungshilfe für Betriebstypen im Handel, in: MJ, H. 2, 1978, S. 122; Drexel, G., Strategische Entscheidungen im Einzelhandel, in: Entwicklung zum strategischen Denken im Handel, Hrsg.: Krulis-Randa, J.S., Ergenzinger, R., Bern, Stuttgart 1990, S. 139.

⁵⁸ Vgl. beispielhaft: Mauch, W., Profilieren oder verlieren, das ist die Alternative, in: BAG-Nachrichten, H. 12, 1986, S. 20 ff.; Seringer, H., Innovative Kooperationsformen des Handels (1), Aus der Sicht der Interfunk-Fachhandelsgruppe, in: Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen, Hrsg.: Gruber, H., Titze, W.A., Frankfurt a.M. 1990, S. 49 - 61; o.V., Aufbruch zu Profil und Profit, a.a.O., S. 30 - 36; o.V., Wohlverhalten der Industrie gefordert, a.a.O., S. 56 - 61; o.V., Erfolgreich auf zwei Vertriebsbahnen, in: Einzelhandelsberater, H. 9, 1988, S. 584 - 586.

Handelsbetriebes "gegenüber den Konsumenten" ⁵⁹. In ähnlicher Weise versteht **Berekoven** unter dem "Betriebsstätten-Profil-Marketing" die "Vermarktung einer Einkaufsstätte als ganzheitliches Attraktivitätsbündel" in den Augen der Zielgruppen. Als dominante Bestimmungsfaktoren bzw. Aktionsparameter der Profilierung sieht er, wie die Mehrzahl der Autoren, die Sortiments- und Preispolitik an ⁶⁰. Eng mit diesem konsumentenorientierten Strategieverständnis ist die Diskussion um die Ausgestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsvoraussetzungen des sogenannten **Erlebnishandels** verbunden. Die angestrebte Profilierung der Einkaufsstätte soll in diesen Konzepten durch die Vermittlung emotionaler Einkaufserlebnisse, d.h. durch Zusatznutzen stiftende Beiträge zur Lebensqualität erreicht werden ⁶¹. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht zumeist die Schaffung einer erlebnisorientierten Ladenatmosphäre ⁶² durch entsprechende Außen- und Innengestaltung der Geschäfte und eine adäquate Warenpräsentation. **Oehme** reduziert das von ihm verstandene "Profil-Marketing" daher auch auf Instrumentalstrategien im Bereich der Ladengestaltung, der Warenpräsentation sowie der Kommunikationspolitik ⁶³.

Die Profilierung von Handelsbetrieben kann jedoch nicht allein an den Bedürfnissen der Konsumenten ausgerichtet werden, sondern sie erfordert nach dem Verständnis der marktorientierten Unternehmensführung immer auch eine

⁵⁹ Tietz, B., *Der Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 1317.

⁶⁰ Berekoven, L., *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*, a.a.O., S. 64.

⁶¹ Zum Begriff des Erlebniswertes vgl. Weinberg, P., *Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel*, a.a.O., S. 99. Zur Thematik des Erlebnishandels vgl. Ahlert, D., Schröder, H., *Erlebnisorientierung im stationären Einzelhandel*, a.a.O., S. 221 - 229; Diller, H., Kusterer, M., *Erlebnisbetonte Ladengestaltung im Einzelhandel, Eine empirische Studie*, in: *Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V.*, Bd. 1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 105 - 123; Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., insbesondere die Seiten 122 ff.

⁶² Vgl. Bost, E., *Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten*, a.a.O.

⁶³ Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 344 - 390.

explizite Relativierung im Wettbewerbsumfeld. Diesem Gesichtspunkt trägt **Meffert** Rechnung. Er versteht Profilierung als den Aufbau einer spezifischen Kompetenz in den Augen der Konsumenten durch den Ausbau vorhandener Stärken und den weitgehenden Ausgleich der Schwächen gegenüber den Hauptwettbewerbern mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, d.h. strategische Erfolgspositionen zu erreichen⁶⁴. Bezogen auf die Besonderheiten des Handels ist eine ähnliche, die Wettbewerbsorientierung berücksichtigende Interpretation von Profilierungsstrategien auch bei Mathieu und Wehrle zu finden. **Wehrle** weist die Profilierungsstrategie als eine von vier möglichen Wettbewerbsstrategien im Handel aus, die sich für Handelsunternehmen als ein offensives, marktorientiertes strategisches Verhalten dann anbietet, wenn zum einen die Möglichkeit eines differenzierten Instrumenteinsatzes und zum anderen das Potential für eine positive qualitative und / oder quantitative Distanzierung von der Konkurrenz in einem zielgruppenrelevanten Bereich gegeben ist⁶⁵.

Eine weitere Voraussetzung für den Aufbau einer spezifischen Kompetenz im Rahmen der Betriebstypenprofilierung besteht in der Identifizierung der rele-

⁶⁴ Vgl. Meffert, H., Marketingstrategien der Warenhäuser, Wege aus der Krise ?, in: HM, H. 2, 1985, S. 23 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketingstrategien der Warenhäuser).

Um von **Wettbewerbsvorteilen** sprechen zu können, müssen folgende Kriterien erfüllt sein: Die Leistungsvorteile der Unternehmung müssen für die Kunden bedeutsam sein, von den Konsumenten als solche erkannt und dem Anbieter zugerechnet werden und dauerhaft sein. Vgl. Backhaus, K., Droege, W.P.J., Weiber, R., Strategien für Investitionsgütermärkte, Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg a.L. 1993, S. 18 - 20 und 27 f., sowie die dort zitierte Literatur. Zu dem Begriff der **Strategischen Erfolgsposition** vgl. Pümpin, C., Management strategischer Erfolgspositionen, Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1986, S. 34.

⁶⁵ Vgl. Wehrle, F., Strategische Marketingplanung in Warenhäusern, Anwendung der Portfolio-Methode, in: Schriften zu Marketing, Bd. 1, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M., Bern 1981, S. 113 - 119, insbesondere S. 115 (im folgenden zitiert als: Wehrle, F., Strategische Marketingplanung in Warenhäusern).

vanten Wettbewerbsbezüge. **Mathieu** problematisiert in diesem Zusammenhang unterschiedliche **Wettbewerbsebenen**. Demnach kann es einerseits Gegenstand der Betriebstypenprofilierung sein, die eigenen Betriebe gegenüber konzeptionell vergleichbaren und andererseits gegenüber konzeptionell verschiedenartigen Betriebstypen der Konkurrenz zu differenzieren ⁶⁶. Dabei läßt sich die erste Betrachtungsebene als **Intra-Betriebstypen-Wettbewerb** und die zweite Betrachtungsebene entsprechend als **Inter-Betriebstypen-Wettbewerb** charakterisieren ⁶⁷. In der Handelspraxis ist davon auszugehen, daß die konkrete Wettbewerbssituation eines Betriebstyps in vielen Fällen durch beide Formen gleichzeitig geprägt ist. Darüber hinaus beeinflussen die globalen Konkurrenzbeziehungen zwischen den Betriebsformen des Handels (Inter-Betriebsformen-Wettbewerb) den Charakter des Betriebstypen-Wettbewerbes. Die in zahlreichen Branchen zu beobachtende Erosion der Marktbedeutung von Fachgeschäften zugunsten der neu entstandenen Betriebsformen der Fachmärkte und Fachdiscounter und die hieraus erwachsende Notwendigkeit verstärkter Profilierungsbemühungen werden in diesem Zusammenhang als klassisches Beispiel angeführt ⁶⁸.

⁶⁶ Vgl. Mathieu, G., Betriebstypenpolitik, a.a.O., S. 116.

⁶⁷ Ähnliche Systematisierungen finden sich bei Glöckner-Holme, I., Betriebsformen-Marketing, a.a.O., S. 104 - 105; Engelhardt, T.-M., Partnerschafts-Systeme mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 52 ff.; Rudolph, Th. Chr., Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel, a.a.O., S. 21. Ein grundlegender Überblick über güter- und einkaufsstättenbezogene Wettbewerbsbeziehungen im Einzelhandel findet sich bei Berekoven, L., Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 402 - 405.

⁶⁸ Die seit den 50er Jahren im Rahmen der genetischen Institutionenlehre intensiv geführte Diskussion um die Wettbewerbsprozesse auf der Betriebsformenebene und die Möglichkeiten ihrer theoretischen Einordnung und Gesetzmäßigkeiten gehen auf die zentralen Arbeiten von Einschlag zur "Dynamik der Betriebsformen" und von McNair zum "Wheel of Retailing" zurück. Vgl. McNair, M., Trends in Large-Scale Retailing, in: HBR, Vol. 10, 1931, S. 30 - 39; Nieschlag, R., Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954. Einen kritisch kommentierenden Überblick über den aktuellen Stand der wissenschaft-

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt **Heinemann** mit seiner Arbeit, wenn er den Gedanken der **Strategischen Gruppen** aus der Industrial-Organization-Forschung auf den Handel und die Problemstellung der Betriebstypenprofilierung überträgt ⁶⁹. Unter einer strategischen Gruppe wird hierbei eine Gruppe von Unternehmen einer Branche verstanden, die ähnliche Wettbewerbsstrategien verfolgen. Dieses Begriffsverständnis zeigt zugleich die Analogie zu der erweiterten Betriebstypen-Definition auf. Zwischen Strategischen Gruppen bilden sich auf diese Weise Mobilitätsbarrieren der Art heraus, daß es Unternehmen anderer Gruppen nur unter hohem Zeit- und Kostenaufwand sowie unter hohem Risiko möglich ist, einen Wechsel der Strategischen Gruppe zu vollziehen. Die Mobilitätsbarrieren können mithin als Wettbewerbsvorteile bzw. Wettbewerbsnachteile interpretiert werden, so daß durch die Strategischen Gruppen zugleich langfristige Profitabilitätsunterschiede innerhalb einer Branche zu erklären sind ⁷⁰. Ziel der Betriebstypenprofilierung ist es demnach, derartige Mobilitätsbarrieren zu errichten und so eine möglichst große Heterogenität zu anderen Betriebstypen herbeizuführen ⁷¹. Das Grundkonzept zur Betriebs-

lichen Diskussion geben die folgenden Veröffentlichungen: Glöckner-Holme, I., Betriebsformen-Marketing, a.a.O., S. 60 - 77; Köhler, F.W., Die "Dynamik der Betriebsformen des Handels": Bestandsaufnahme und Modellerweiterung, in: Marketing ZFP, H. 1, 1990, S. 59 - 64; Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 403 - 409.

⁶⁹ Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 52 ff.; Meffert, H., Heinemann, G., Strategische Gruppen im Handel, Eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Einzelhandels, in: Handelsforschung 1989, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Wiesbaden 1989, S. 119 - 133.

⁷⁰ Für einen Überblick über das Konzept der Strategischen Gruppen vgl. Bauer, H.H., Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen, in: Unternehmensdynamik, Horst Albach zum 60.Geburtstag, Hrsg.: Kistner, K.-P., Schmidt, R., Wiesbaden 1991, S. 389 - 416; und Homburg, Chr., Sütterlin, S., Strategische Gruppen, Ein Survey, in: ZfB, 62. Jg., H. 6, 1992, S. 635 - 662 sowie die dort zitierte Literatur.

⁷¹ Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 19 und S. 51 ff. Einige Autoren weisen jedoch darauf hin, daß derartige Mobilitätsbarrieren im Handel schwerer zu errichten sind als in industriellen Branchen.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

typenprofilierung leitet Heinemann zu diesem Zweck aus dem **Geschäftsfeldansatz der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung** ab. Er strukturiert die Profilierung als einen integrativen Prozeß der Abgrenzung und Wahl von Geschäftsfeldern bzw. Betriebstypen, d.h. der Festlegung, welche Kundengruppen mit welchen Warengruppen unter Nutzung welcher Handelsfunktionen zu bearbeiten sind, und ihrer darauf abgestimmten **Wettbewerbspositionierung** ⁷². Unter Bezugnahme auf Porters Ansatz generischer Wettbewerbsstrategien ist eine Profilierung insbesondere dann erfolgversprechend, wenn sie auf eine klare Kosten- bzw. Preisführerschaft oder eine Leistungsführerschaft abzielt. Die Konzentration auf Teilmärkte in Form einer Nischenstrategie kann darüber hinaus Wettbewerbsvorteile erbringen. Zur inhaltlichen Ausgestaltung der Wettbewerbspositionierung schlägt Heinemann unterschiedliche Profilierungsstrategien vor, die er bezüglich ihrer Wirkungen auf das Konsumentenverhalten in kognitionsdominante und emotionsdominante Profilierungsansätze systematisiert. Die **kognitionsdominante Profilierung** kann einerseits durch die Akzentuierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und andererseits durch die Akzentuierung der Fachkompetenz erfolgen ⁷³. Das aus Kundensicht wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis wird seinerseits durch die Preispolitik, durch Verkaufsförderungsmaßnahmen sowie durch die Servicepolitik geprägt, wohingegen die Fachkompetenz maßgeblich auf die Sortimentspolitik zurückzuführen ist. Die **emotionsdominante Profilierung** gründete sich schließlich auf die Vermittlung von Erlebniswerten in der Kauf-

Vgl. Miller, R.D., *Strategic Pathways to Growth in Retailing*, in: *JoBS*, Vol. 1, H. 3, 1981, S. 16 - 29.

⁷² Vgl. Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 30 ff. Heinemann folgt mit dem Geschäftsfeldplanungsansatz einem Ansatz von Drexel, der Betriebstypen als Strategische Geschäftseinheiten auffaßt und für sie in Anlehnung an die Portfolio-Planung Normstrategien entwickelt. Vgl. Drexel, G., *Strategische Unternehmensführung*, a.a.O., S. 148 ff.

⁷³ Vgl. ebenda, S. 107 - 121; sowie Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung im Facheinzelhandel - Ansätze der strategischen Marktsegmentierung*, Arbeitspapier Nr. 35 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1987, S. 30 - 34 und 39 - 42 (im folgenden zitiert als: Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung im Facheinzelhandel*).

situation. Entsprechend den Überlegungen zum Erlebnishandel wird die emotionsdominante Profilierung vorrangig durch den Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen sowie durch die Betriebsstättengestaltung und Warenpräsentation umgesetzt ⁷⁴.

Insgesamt stellen die Arbeiten von Heinemann einen umfassenden und in sich geschlossenen Ansatz zur Betriebstypenprofilierung dar. Sie bilden daher die Grundlage für die weiteren konzeptionellen Überlegungen im Rahmen dieser Arbeit. Allerdings tragen die Untersuchungen von Heinemann der besonderen **Abhängigkeit des Handelsmarketing von situations- bzw. kontextspezifischen Besonderheiten** nur in begrenztem Maße Rechnung. In der Literatur wird übereinstimmend darauf hingewiesen, daß branchen-, betriebsformen- und standortspezifische Besonderheiten in hohem Maße die Marketingstrategien von Handelsunternehmen und ihre Erfolgswirkungen beeinflussen ⁷⁵. Aufgrund dieser Tatsache lassen sich generalisierte Empfehlungen für die Ausgestaltung von Betriebstypenkonzepten nur bedingt ableiten. Das gilt insbesondere für die Handelsunternehmen, die ein Betreuungskonzept nicht auf dem Wege der Filialisierung multiplizieren (wie z.B. die Douglas-Parfümerien) und so auf der Betriebstypenebene zu einer Nivellierung betriebsstättenindividueller, situativer Einflüsse gelangen, sondern bei denen das Betreuungskon-

⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 35 - 38 und 43 ff.; sowie derselbe, Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 122 ff.

⁷⁵ Vgl. exemplarisch: Ahlert, D., Evolutionäres Handelsmanagement, Die controllinggestützte Evolution erlebnisorientierter Betreuungskonzepte des stationären Einzelhandels, Arbeitspapier Nr. 11 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution & Handel, Münster 1989/90, S. 6 (im folgenden zitiert als: Ahlert, D., Evolutionäres Handelsmanagement); Overtheil, W., Standardisierung versus Differenzierung in Filialsystemen des Einzelhandels: Theoretische Analyse marktbezogener Steuerungsprobleme und Diskussion einschlägiger Handhabungspraktiken, Frankfurt a.M., Bern 1983, S. 2 f.; Strobel, B., Standortspezifische Geschäftstypen im Fachhandel, in: Handelsforschung 1988, Hrsg.: Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Heidelberg 1988, S. 99 - 115; Zimmermann, P., Konsequenzen der Betriebstypenheterogenität für das genossenschaftliche Gruppenmarketing a.a.O., S. 52 ff. und S. 66 ff.

zept aufgrund der räumlichen Identität von Unternehmung und Einkaufs- bzw. Betriebsstätte gleichbedeutend mit der gesamten Unternehmensstrategie ist. Klassisches Beispiel hierfür stellen die traditionellen klein- und mittelständischen Fach- und Spezialgeschäfte dar.

Neben den situativen Besonderheiten, die aus der Variation der Standortfaktoren resultieren, wirkt die Einbindung von Handelsunternehmen in horizontale und vertikale Kooperationssysteme als weitere wichtige Determinante der Betriebstypenprofilierung ⁷⁶. Vor allem **vertragliche Vertriebssysteme** zwischen Industrie und Handel ⁷⁷ wie das Vertragshändler- oder das Agentur-system engen den Gestaltungsrahmen der Handelsbetriebe ein. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß der Einsatz der zentralen Betriebstypen-prägenden Marketinginstrumente aus dem Bereich der Sortiments-, Preis- und Kommunikationspolitik maßgeblich von Entscheidungen des systemführenden Herstellers abhängt. Für die Untersuchung der Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen ist daher eine **kontextbezogene Betrachtungsweise** ⁷⁸ unerlässlich.

⁷⁶ Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 14 - 17.

⁷⁷ Zu dem Begriff der **Vertriebssysteme** vgl. Grossekkettler, H., Die gesamtwirtschaftliche Problematik vertraglicher Vertriebssysteme, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Wiesbaden 1981, S. 256; In ähnlicher Weise definieren Schenk, H.-O., Vertriebssysteme, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg.: Tietz, B., Stuttgart 1974, Sp. 2116 ff. und Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 152.

⁷⁸ Die Anwendung des **situativen Ansatzes** bzw. **Kontingenzansatzes** in der Betriebswirtschaftslehre und ihre Übertragung auf die Besonderheiten der vorliegenden Untersuchung ist Gegenstand der Kapitel B.1 - B.3. Als zentrale Quellen zu diesem theoretischen Ansatz sind zu nennen: Schreyögg, G., Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern, Stuttgart 1978; Lehnert, S., Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das Strategische Management: Analyse und Realisationsmöglichkeiten des Strategischen Managements, Frankfurt a.M., Bern, New

3. Die vertraglichen Vertriebssysteme im Automobilhandel als Gegenstand der Untersuchung

Ausgehend von den übergeordneten Entscheidungstatbeständen der Betriebs-typenprofilierung empfiehlt sich für die wissenschaftliche Erforschung ihrer spezifischen Bestimmungsfaktoren in vertraglichen Vertriebssystemen die Konzentration auf eine Branche und eine Betriebsform. Diese Vorgehensweise ermöglicht die hinreichende Konkretisierung der relevanten Aktionsparameter und erleichtert die Beschränkung des zu berücksichtigenden situativen Kontextes ⁷⁹.

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen an das Analyseobjekt stellt der Handel mit Neufahrzeugen in der Bundesrepublik Deutschland einen in vielfacher Hinsicht geeigneten Untersuchungsbereich dar. So ist der Automobilhandel gesamtheitlich durch nur eine Betriebsform und zwar die des Fach- bzw. Spezialgeschäftes ⁸⁰ gekennzeichnet. Die Dominanz dieser Betriebsform

York 1983; Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992.

⁷⁹ Zu einer analogen Vorgehensweise vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 19 ff. sowie Patt, P.-J., Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, in: Schriften zu Marketing und Management, Band 16, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M., Bern u.a. 1988, S. 23 ff. (im folgenden zitiert als: Patt, P.-J., Strategische Erfolgsfaktoren).

⁸⁰ Unter einem **Fachgeschäft** wird ein Einzelhandelsbetrieb verstanden, "der ein in sich zusammenhängendes Sortiment in großer Auswahl und in unterschiedlichen Qualitäten und Preislagen mit ergänzenden Dienstleistungen ... anbietet". Demgegenüber beschränken sich **Spezialgeschäfte** auf einen Ausschnitt des Sortiments eines Fachgeschäftes, wobei dieser Sortimentsbereich tiefer gegliedert ist und somit höheren Auswahlansprüchen der Kunden genügt. Vgl. Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 25 und 26. Im Automobilhandel ist aufgrund des vorherrschenden selektiven Vertriebes mit seiner Beschränkung des Handels auf die Neuprodukte eines Herstellers systembedingt eine Limitierung des Kernsortimentsbereichs gegeben, so daß zunächst von einem Spezialgeschäftscharakter auszugehen ist. Schließt man jedoch den üblicherweise vom markengebundenen Automobilhandel betriebenen Handel mit Gebrauchtwagen und Teilen bzw.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

erklärt sich vor allem daraus, daß im Gegensatz zu zahlreichen anderen Branchen langlebiger Gebrauchsgüter der Handel mit Neuwagen untrennbar mit der Bereitstellung von Kundendienstleistungen verbunden ist ⁸¹. Aufgrund der technischen Komplexität des Produktes "Automobil" und seiner Wartungs- und Reparaturbedürftigkeit ist der Kundendienst für den Automobilhandel unverzichtbar und stellt daher ein zentrales absatzpolitisches Instrument neben den klassischen Handelsfunktionen dar. Darüber hinaus ist der Fahrzeugabsatz bei allen Marken ausschließlich über indirekte Absatzwege ⁸² und in ihrer formalen Ausgestaltung weitgehend vergleichbare selektive Vertriebssysteme organisiert. Wie die Zahlen in **Abbildung 4** dokumentieren, verfügen die auf dem deutschen Markt dominierenden Hersteller und Importeure ⁸³ mit ihren Absatzorganisationen trotz der von ihnen verfolgten selektiven Vertriebsstrategien dennoch über eine hohe Distributions- bzw. Netzdichte ⁸⁴. Wie der Abbildung

Zubehör sowie die eigenständig marktfähigen Angebotsleistungen im Bereich des technischen Kundendienstes, der Fahrzeugvermietung, der Finanzdienstleistungen und dergleichen mehr als sortimentsähnlichen Angebote in die Begriffsbestimmung mit ein, ist stärker von einem Fachgeschäftscharakter auszugehen. Im Rahmen dieser Arbeit wird letzteres Begriffsverständnis zugrundegelegt.

⁸¹ Diese Kombination von originären Handelsfunktionen und Kundendienst ist sogar ein konstitutives Element des Automobilhandels und stellt eine Voraussetzung für die Freistellung des selektiven Vertriebes von dem Wettbewerbsverbot des Art. 1 (1) EWGV im Rahmen der Gruppenfreistellungsverordnung 123/85 dar. Vgl. hierzu die Ausführungen zu den rechtlichen Besonderheiten des Automobilhandels in Kapitel B.2 dieser Arbeit.

⁸² Zur Unterscheidung in direkte und indirekte Absatzwege vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 425 - 427.

⁸³ Als **Hersteller** sind diejenigen Automobilproduzenten zu begreifen, die innerhalb des betrachteten Landes, in diesem Fall also der Bundesrepublik Deutschland, über eine eigene Produktion verfügen. **Importeure** sind dementsprechend diejenigen Automobilproduzenten, die ihre Fahrzeuge ausschließlich in die Bundesrepublik importieren. Im weiteren Verlauf der Untersuchung werden die Begriffe Hersteller und Importeure synonym verwendet, sofern dem keine inhaltlich begründeten Besonderheiten entgegenstehen.

⁸⁴ Zu dem Begriff der Distributionsdichte vgl. Ahlert, D., Distributionspolitik, a.a.O., S. 199.

weiter zu entnehmen ist, stellt zudem die exklusive Bindung der einzelnen Handelsunternehmen an eine Marke bzw. einen Hersteller ein weiteres Charakteristikum dieser Branche dar.

Fabrikat	werkeigene Niederlassungen	Haupthändler	Unterhändler bzw. Werkstätten	Anteil exklusiver Vertretungen in %
BMW	14	585	200	97,40%
Fiat	3	608	559	93,40%
Ford	keine	703 mit 87 Filialen	129	99,70%
Mazda	keine	803	110	96,00%
Mercedes-Benz	39 mit 58 Zweigbetrieben	462 (incl. Zweigbetriebe)	628 (incl. Zweigbetriebe)	97,00%
Nissan	1	763	keine	95,20%
Opel	keine	1.005	1.024	97,50%
Peugot	16	574	334	95,60%
Renault	5	503	799	99,60%
Toyota	keine	577	197	97,20%
V.A.G.	12 Vertriebszentren	1.654	1.514	100,00%
Summe über alle Fabrikate (incl. Zweigbetriebe und Filialen)	189	13.740	7.310	81,50%

Abb. 4: Vertriebsnetze ausgewählter Automobilhersteller und Importeure in den alten Bundesländern
(Quelle: Autohaus, H. 1/2, 1992, Daten Stand Dezember 1991)

Während die Automobilbranche jahrzehntelang keine grundlegenden strukturellen Veränderungen erfahren hat, zeichnen sich für die nahe Zukunft um so bedeutendere Herausforderungen infolge politisch-rechtlicher und markt- und wettbewerbsbezogener Prozesse ab. Zum einen läuft Mitte 1995 die Gruppenfreistellungsverordnung aus, die die vertraglichen Vertriebssysteme im Automobilhandel in ihrer jetzigen vertragsrechtlichen Ausgestaltung legitimiert. Eine Verlängerung in der bisherigen Form kann nicht mit Sicherheit angenommen werden, so daß im Extremfall sogar eine Abkehr vom markengebundenen Han-

del oder aber die Etablierung von straff organisierten Franchisesystemen möglich erscheint ⁸⁵. Zum anderen läßt die aktuelle **Markt- und Wettbewerbssituation in der Automobilbranche** grundlegende Veränderungen in der Struktur des Automobilhandels erwarten. So ist die Automobilbranche durch eine auf den bedeutenden Volumenmärkten der Triade mittelfristig stagnierende bzw. rückläufige Nachfrage mit der Folge eines weltweiten Verdrängungswettbewerbes gekennzeichnet ⁸⁶. Entsprechend sind auch auf dem deutschen Markt die Marktanteile seit geraumer Zeit auf wenige dominante Anbieter verteilt ⁸⁷. Als Folge dieser Entwicklung nehmen die Profilierungsbestrebungen der Automobilhersteller stetig zu. Im Rahmen dieser Profilierungskonzepte gewinnt die Bindung der Kunden an die Marke mit Hilfe zufriedenheits- und nutzensteigernder Dienstleistungen in der Sales- und After-Sales-Phase eine immer größere Bedeutung ⁸⁸. Derartige Dienstleistungen können in der Regel aber nicht von den Herstellern selbst, sondern nur dezentral von den markengebundenen Händlern erbracht werden. Dies bedingt einen vielfältigen Anpassungsbedarf bei den Automobilhändlern. Auf der einen Seite führen die

⁸⁵ Die rechtlichen Besonderheiten des Automobilhandels und die Diskussion um die Gruppenfreistellungsverordnung werden im Rahmen dieser Arbeit in Kapitel B.2 differenzierter dargestellt und diskutiert.

⁸⁶ Vgl. Reuss, H., Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie, a.a.O., S. 107 ff. und die dort zitierte Literatur. Demnach wachsen im Laufe der 90er Jahre die Überkapazitäten der Automobilproduktion auf mehr als 7 Millionen Pkw in Europa und den USA an.

⁸⁷ Vgl. Abbildung A1 im Anhang dieser Arbeit.

⁸⁸ Vgl. Schmidt, W.P., Herausforderungen für das Marketing eines europäischen Automobilherstellers, in: Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels- und Zuliefererperspektive, Hrsg.: Ahlert, D.; Backhaus, K.; Meffert, H., Münster 1993, S. 13; Dahlhoff, H.-D., Automobilmarketing in Europa - Chancen, Risiken und Herausforderungen für 1993, in: Europa 1992, Chancen und Risiken für das Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., Wehrle, F., Münster 1989, S. 97; Walters, M.W., Anpassung der Marketingstrategie an die Herausforderungen des europäischen Binnenmarktes - aus der Sicht eines Herstellers exklusiver Pkw, in: Europa 1992 - Chancen und Risiken für das Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., Wehrle, F., Münster 1989, S. 108 - 109.

Überkapazitäten in der Automobilproduktion zu einem erhöhten Abverkaufsdruck im Handel. Auf der anderen Seite erfordern die Differenzierungsbestrebungen durch eine Erweiterung des Dienstleistungsangebotes vom Handel erhöhte Investitionen in das Sach- und Humankapital, aber auch die Bereitschaft und Fähigkeit zur Entwicklung eigener Marketingkonzeptionen.

Diese Herausforderungen treffen auf drei zentrale Problemfelder des Automobilhandels:

- Die bestehenden Vertriebsnetze gelten als überbesetzt. Legt man den Pkw-Absatz des Jahres 1989 zugrunde, so betrug die durchschnittliche Zahl an Neuzulassungen je Verkaufsstelle (Haupt- und Unterhändler bzw. Vertragswerkstätten) in den alten Bundesländern rund 130 Einheiten. Bezieht man lediglich die Haupthändler in die Betrachtung mit ein, erhöht sich die durchschnittliche Verkaufsleistung auf 204 Einheiten je Betrieb. Damit liegt die Verkaufsleistung der westdeutschen Betriebe um ein Vielfaches unter derjenigen amerikanischer und japanischer Automobilhändler⁸⁹. Sie wird bei vielen Betrieben künftig nicht mehr ausreichen, um die Gewinne für notwendige Investitionen zu erwirtschaften.
- Die bestehenden Handelsunternehmen weisen trotz ihrer Systembindung eine große Heterogenität hinsichtlich der Betriebsgröße, der Standorte, der Qualität des Erscheinungsbildes der Betriebsanlagen sowie der Qualifikation des Management wie auch des Händlerpersonals auf⁹⁰. Dadurch ist

⁸⁹ Vgl. die Daten aus den Abbildungen A1 und A2 des Anhangs. In gleicher Weise argumentieren Enning, B., *Das deutsche Kfz-Gewerbe am Vorabend des EG-Binnenmarktes, zukünftige Anforderungen an den Automobilvertrieb in Europa*, in: *Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels- und Zuliefererperspektive*, Hrsg.: Ahlert, D.; Backhaus, K.; Meffert, H., Münster 1993, S. 57; Meinig, W., *Ausgewählte Aspekte der Automobildistribution in Japan*, in: *Automobilwirtschaft, Marketing und Vertrieb: Europa - USA - Japan*, Hrsg.: Meinig, W., Wiesbaden 1993, S. 154 - 156.

⁹⁰ Vgl. Berg, H., *Zur Zukunft des selektiven Automobilvertriebs im EG-Binnenmarkt, Eine Analyse möglicher Alternativen*, *Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik* Nr. 53, Hrsg.: Berg, H., Teichmann, U., Dortmund 1992, S. 14 (im folgenden zitiert als: Berg, H., *Zukunft des Automobilvertriebs*).

von signifikant unterschiedlichen Voraussetzungen für die notwendigen Anpassungsprozesse auszugehen.

- Zahlreiche Automobilhändler verfügen nicht über das notwendige betriebswirtschaftliche Know-how zur Entwicklung und Umsetzung zukunftsweiser Marketingkonzepte. So sprechen selbst die Automobilhersteller nur 15 - 40% ihrer Absatzmittler ein diesbezüglich ausreichendes Qualifikationsniveau zu ⁹¹.

Als Folge dieser Probleme ist vor allem innerhalb der einzelnen Vertriebssysteme ein **starker Intra-Gruppenwettbewerb** zu beobachten, der sich in Ermangelung anderer Differenzierungsleistungen in einem oftmals ruinösen Rabattverhalten der Händler beim Neuwagenverkauf ⁹² und infolge dessen in einer fortschreitenden Verschlechterung der Renditen äußert. Als Folge der aufgeführten Defizite wird eine grundlegende Bereinigung der Vertriebsnetze prognostiziert, die ein Ausscheiden von bis zu 30% der markengebundenen Händler aus dem Markt mit sich bringen wird ⁹³. Eine differenzierte Betrachtung

⁹¹ Zu diesen Befragungsergebnissen vgl. Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 305. Zu ähnlichen Aussagen kommen auch zahlreiche andere Autoren. Vgl. hierzu beispielhaft Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H., Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels- und Zuliefererperspektive, Dokumentation des Hauptseminars zum Marketing und Distribution & Handel vom 17./18. Dezember 1992, Hrsg.: Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H., Münster 1993 (im folgenden zitiert als: Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H., Automobilmarketing); Belz, Chr., Marketing des Autohandels für Personenwagen, in: Thexis, H. 2, 1991, S. 36 (im folgenden zitiert als: Belz, Chr., Marketing des Autohandels); Diez, W., Gehört dem Mega-Dealer die Zukunft?, in: Handelsblatt vom 05.01.1994, S. 14; Brachat, H., Der erfolgreiche Autohaus-Manager, Otto-brunn 1989, S. 47 - 48.

⁹² Vgl. Brachat, H., Der erfolgreiche Autohaus-Manager, a.a.O., S. 47; Beck, D., Hier handeln die Händler, in: Auto Bild, H. 35, 1993, S. 28 - 29.

⁹³ Vgl. Linden, F.A., Frei zum Abschluß, in: MM, H. 10, 1988, S. 210 - 221, insbesondere S. 211; Brachat, H., Konzentration im Handel, in: Autohaus, H. 10, 1993, S. 3; für die Situation in der VAG-Organisation vgl. Hillebrand, W., Desolate Lage, in: MM, H. 10, 1993, S. 50 und 51. Es wird jedoch erwartet, daß die Konzentrationsprozesse weniger auf der Ebene der Verkaufsstätten als vielmehr auf der Ebene der Eigentümer stattfinden. Bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist es lediglich zu einer moderaten Bereinigung innerhalb der Vertriebs-

tung der Renditesituation im Autohandel weist hierbei bereits heute einen beträchtlichen Anteil von verlustbringend arbeitenden Betrieben aus (vgl. **Abbildung 5**). Gleichzeitig sind aber auch sehr ertragsstarke Unternehmen festzustellen. Diese Zahlen belegen, daß es offenkundig eine Reihe von Autohäusern verstehen, sich erfolgreicher als andere in ihrem lokalen Wettbewerbsumfeld zu behaupten. Weitgehend spekulativ bleibt in der bisherigen Diskussion jedoch noch, auf welche Faktoren diese Erfolgsunterschiede zurückzuführen sind, und ob sie von den Herstellern oder den Händlern selbst zielgerichtet zu beeinflussen sind. Des weiteren stellt sich die Frage, inwieweit die Erfolgsunterschiede auf Einzelfaktoren beruhen oder sie das Ergebnis einer strategischen Kombination mehrerer Parameter im Sinne eines integrierten Betriebstypenkonzeptes darstellen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Ausgestaltungsmöglichkeiten und Einflußfaktoren der Betriebstypenprofilierung einen zunehmenden Stellenwert in der Diskussion um die künftige Ausrichtung des Handelsmarketing in den vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilbranche ⁹⁴.

netze gekommen (vgl. **Abbildung A2** im Anhang), was auf die hohen Austrittsbarrieren in diesem Markt zurückgeführt wird. Vgl. Berg, H., *Das Automobilgeschäft am Ende der 80er Jahre, Steigender Wettbewerbsdruck und wie man ihm standhält*, in: *JdAV*, H. 2, 1988, S. 191 f. (im folgenden zitiert als: Berg, H., *Das Automobilgeschäft am Ende der 80er Jahre*).

⁹⁴ Vgl. Reuss, H., *Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie*, a.a.O., S. 20 f.; Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H., *Automobilmarketing*, a.a.O., S. 77 f.

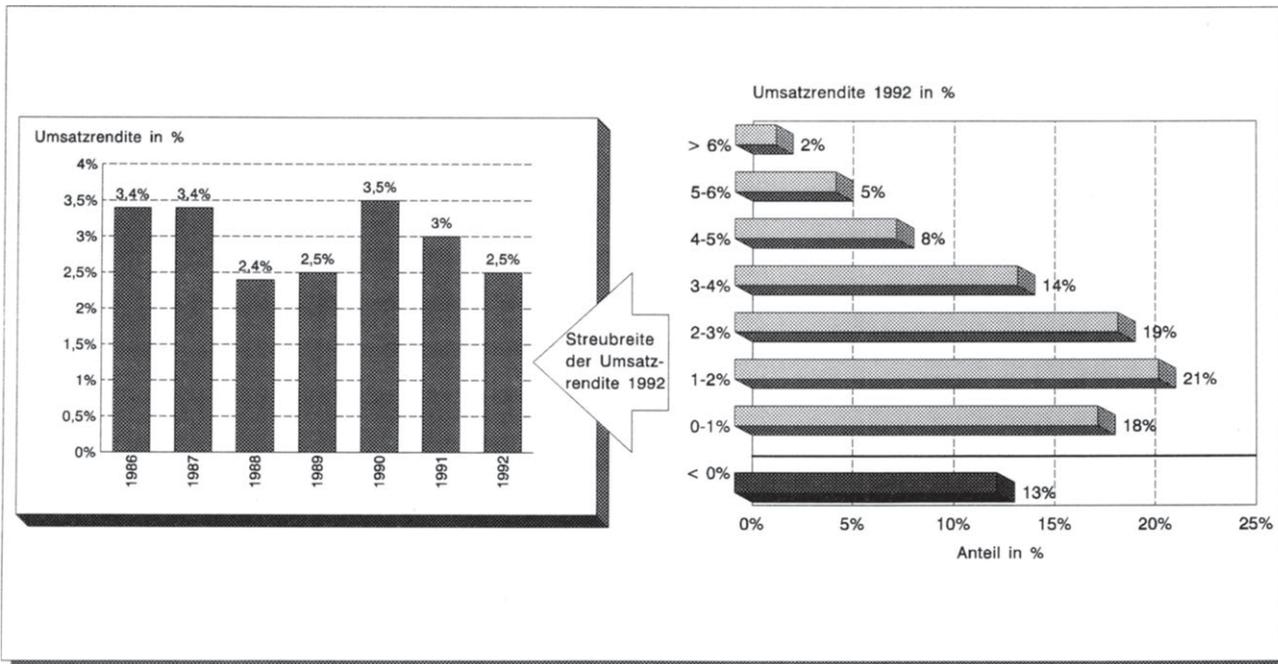


Abb. 5: Renditesituation im deutschen Automobilhandel
(Quelle: Daten entnommen aus Autohaus, H. 4, 1993, S. 14)

4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Ausgehend von dem dargestellten Problemhintergrund besteht die **generelle Zielsetzung** der Arbeit darin, einen Beitrag zur theoretischen Fundierung und umfassenden empirischen Analyse der Profilierung von Betriebstypen im Rahmen vertraglicher Vertriebssysteme zu leisten. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung, die der theoriegeleiteten empirischen Forschung zuzurechnen ist, stehen dabei die Fragen nach den Gestaltungsmöglichkeiten der Profilierung von Handelsunternehmen, die Mitglieder vertraglicher Vertriebssysteme sind, und der durch diese Intra-Gruppen-Profilierung zu erwartenden Erfolgswirkungen. Die Verschiedenartigkeit in der unternehmensinternen wie -externen Situation der einzelnen Betriebe erfordert darüber hinaus die Berücksichtigung der die Profilierungsbestrebungen beeinflussenden Kontextfaktoren.

Mit diesen Zielsetzungen sind zugleich die **theoretisch-methodischen Grundlagen** der Untersuchung bestimmt. Dabei erweist sich der **entscheidungsorientierte Marketingansatz** in Kombination mit dem **Kontingenzansatz** als besonders geeignet, das Problemfeld zu strukturieren und das Zusammenwirken der relevanten Bestimmungs- und Einflußfaktoren zu erklären und daraus Handlungsalternativen abzuleiten und situationsgerecht zu bewerten ⁹⁵.

Mit der vorgenommenen Eingrenzung der Untersuchung auf den Automobilhandel sind bereits wesentliche Kontextfaktoren angesprochen und festgelegt. Zum Zweck der weiteren Begrenzung der Komplexität wird die empirische Analyse zusätzlich auf ein vertragliches Vertriebssystem dieser Branche

⁹⁵ Zum **entscheidungsorientierten Marketingansatz** und zur Methodenbewertung vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketingtheorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Bd. 1, Hrsg.: Kortzfleisch, G. v., Berlin 1971, S. 167 ff.; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1985, insbesondere S. 259 ff. Zum **situativen bzw. Kontingenzansatz** vgl. auch Abschnitt B.1 in dieser Arbeit.

beschränkt. Auf diese Weise kann der Einfluß des systemführenden Herstellers auf die Betriebstypenprofilierung der kooperierenden Händler sowohl im Hinblick auf die vertragsrechtliche Ausgestaltung der Vertriebsbindungen als auch bezüglich der vertikalen Marketingmaßnahmen als für alle untersuchten Betriebe weitgehend gleich und damit konstant angenommen werden. Gleiches gilt für Auswirkungen des produktbezogenen Marketing des Herstellers auf das Image, d.h. die Akzeptanz der Produkte bzw. der Marke im Markt. Aufgrund der grundsätzlichen formalen Vergleichbarkeit der meisten vertraglichen Vertriebssysteme im Automobilhandel erscheinen trotz dieser notwendigen Einschränkungen gleichwohl die Voraussetzungen für eine Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse gegeben zu sein.

Vor dem Hintergrund dieses Untersuchungsgegenstandes sollen mit der eingangs vorgestellten generellen Zielsetzung mehrere **Teilziele** verfolgt werden, aus denen sich zugleich die Forschungsschwerpunkte der Arbeit ableiten lassen:

- (1.) Angesichts der bislang fehlenden oder unzureichenden theoretischen Fundierung der Betriebstypenprofilierung insbesondere unter dem Aspekt der Einbindung der Handelsunternehmen in vertragliche Vertriebssysteme soll ein geeignetes theoretisches Grundkonzept erarbeitet werden, in dem die relevanten Aktionsparameter der Profilierung sowie deren Wechselwirkungen mit den system- und sonstigen kontextspezifischen Einflußfaktoren in einem Bezugsrahmen systematisiert und vor dem Hintergrund des konkreten Untersuchungsgegenstandes operationalisiert und der empirischen Analyse hypothesengestützt zugrunde gelegt werden.
- (2.) Aufbauend auf diesem Grundkonzept sind die realen Erscheinungsformen von Betriebstypen und ihre zentralen typendifferenzierenden Profilierungsdimensionen zu analysieren. Darüber hinaus sind die Wechselwirkungen zwischen den Betriebstypen und den situativen Faktoren zu erfassen und auf ihren Erklärungsgehalt für die konkreten Ausprägungsformen der Profilierung hin zu untersuchen.
- (3.) Um zu einer Bewertung der ermittelten Betriebstypen bzw. der differenzierten Profilierungsstrategien zu gelangen, sind des weiteren die Erfolgswirkungen der Betriebstypen zu analysieren. Da Aussagen über ihre Erfolgswirksamkeit ebenfalls nur unter Beachtung des situativen Kontextes sinn-

voll gefällt werden können, sollen die Betriebstypen und als diesbezüglich relevant erkannte Kontextfaktoren in einem simultanen Analyseansatz darauf hin untersucht werden, ob sie jeweils isoliert oder nur in spezifischen Kombinationen Erfolgsunterschiede begründen können.

- (4.) Ausgehend von den gewonnenen konzeptionellen und empirischen Forschungsergebnissen sollen grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen zur Betriebstypenprofilierung von Handelsunternehmen in vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels aus der Sicht der Absatzmittler abgeleitet werden. Darüber hinaus sollen Implikationen für das vertikale Marketing von Industrieunternehmen formuliert werden.

Mit den oben beschriebenen Ziel- und Schwerpunktsetzungen ist bereits der **Gang der Untersuchung** vorgezeichnet.

Im Kapitel B der Arbeit werden zunächst die konzeptionellen Grundlagen zur Analyse der Bestimmungs- und Einflußfaktoren der Betriebstypenprofilierung mit Bezug auf den Untersuchungsgegenstand des Automobilhandels erarbeitet. Ausgehend von einem allgemeinen Bezugsrahmen der Untersuchung werden in einem ersten Schritt die Spezifika der vertraglichen Vertriebssysteme in der Automobilbranche als die zentralen Kontextfaktoren abgeleitet. Darüber hinaus werden zur Komplettierung des Kontingenzansatzes weitere externe und interne Einflußfaktoren der Betriebstypenprofilierung im Automobilhandel spezifiziert, bevor sie mit den im Anschluß systematisierten Bestimmungsfaktoren d.h. Aktionsparametern der Profilierung in Beziehung gesetzt und in einen detaillierten Bezugsrahmen integriert werden. Auf dieser Grundlage werden in der empirischen Analyse zunächst die relevanten betriebstypenkonstituierenden Faktoren herausgebildet und anschließend mit ihrer Hilfe die konkreten Ausprägungsformen von Betriebstypen abgeleitet. Daran schließt sich die Ermittlung der zentralen Profilierungsdimensionen sowie die differenzierte Analyse des Einflusses situativer Faktoren auf die Unterschiede zwischen den Betriebstypen an.

In Kapitel C werden darauf aufbauend die Wirkungsbeziehungen zwischen den ermittelten realtypischen Betriebstypen und ihren Erfolgsausprägungen wiederum unter Berücksichtigung des Einflusses ausgewählter unternehmensexter-

ner wie -interner Situationsvariablen untersucht. Dazu wird der Erfolg mit Hilfe mehrerer Indikatoren operationalisiert und in ein Meßmodell überführt, bevor die simultane Analyse der Einflüsse von Betriebstypen und Kontextfaktoren auf die Erfolgsindikatoren mit Hilfe regressionsanalytischer Auswertungsmethoden erfolgt.

Auf der Grundlage der in Kapitel B und C gewonnenen Erkenntnisse über die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels und die daraus resultierenden Erfolgswirkungen werden in Kapitel D Implikationen sowohl für die Ausgestaltung des Marketing von Handelsunternehmen in vertraglichen Vertriebssystemen als auch für das vertikale Marketing der systemführenden Hersteller abgeleitet. Schließlich werden Hinweise für die weitere wissenschaftliche Forschung gegeben.

B. Analyse der Betriebstypenbildung und -profilierung in vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels

1. Konzeptionelle Grundlagen zur Analyse der Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren der Betriebstypenprofilierung

Aufbauend auf den Erkenntnissen der marketingorientierten Handelsforschung und hier insbesondere dem Ansatz von Heinemann wird in der vorliegenden Untersuchung die Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen als ein Konzept verstanden, das die zielgerichtete, an der langfristigen Erschließung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und Erfolgspotentialen ausgerichtete Gestaltung von Handelsbetrieben zum Gegenstand hat. Damit ist die Betriebstypenprofilierung dem Forschungsbereich der **strategischen Unternehmens- und Marketingplanung** bzw. der strategischen Unternehmensführung im Handel und somit zugleich dem entscheidungsorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftlehre zuzuordnen ⁹⁶.

In Anbetracht der strategischen Fragestellungen immanenten Komplexität empfiehlt sich die Strukturierung des zu analysierenden Planungsprozesses mit Hilfe eines Paradigmas. Anhand der hierzu in **Abbildung 6** aufgeführten Fragestellungen lassen sich die vielfältigen, interdependenten Entscheidungsprobleme von Profilierungsstrategien in Vertriebssystemen systematisieren. Jede der Fragen kennzeichnet dabei einzelne Teilschritte des angesprochenen Planungsprozesses. Gleichzeitig hilft dieses Paradigma bei der Analyse real existierender und beobachtbarer Betriebstypen und der Ableitung empirisch fundierter Erklärungsmodelle der Betriebstypenprofilierung. Erst auf dieser Grundlage können dann in einem abschließenden Schritt normativ aus-

⁹⁶ Vgl. Heinemann, G., **Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel**, a.a.O., S. 22 ff.; Wehrle, F., **Strategische Marketingplanung in Warenhäusern**, a.a.O., S. 1 ff.

Fragestellung	Dimensionen der strategischen Planung	Entscheidungstatbestände
Wer? plant oder beeinflusst	Entscheidungsträger- und -beeinflusserdimension	<ul style="list-style-type: none"> • Handelsunternehmen • Kooperationszentrale, Franchisor • Hersteller
Warum?	Ursachen- und Zieldimensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse • Festlegung ökonomischer und psychographischer Ziele
In welchem Markt?	Zielmarktdimension	<ul style="list-style-type: none"> • Warenbereiche und -gruppen, Dienstleistungen • Marktareale
Was? für	Objektdimension	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebstyp(en) • Geschäftsstätten/Filialen
Wen?	Zielgruppendimension	<ul style="list-style-type: none"> • relevante Kundengruppen • konsumentenorientierte Positionierungsstrategie
in Abgrenzung zu Wem? oder Was?	Wettbewerbsdimension	<ul style="list-style-type: none"> • relevante Wettbewerber • wettbewerbsorientierte Positionierungsstrategie
Wie? mit	Marktbearbeitungs- und Instrumentalstrategie-Dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Marktparzellierung • Ausgestaltung des Marketing-Mix
Welchen Wirkungen? gestaltet wird.	Wettbewerbsvorteils- bzw. Erfolgsdimensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichungsgrade; Erfolg • Wettbewerbsvorteile • Sicherung des Unternehmerbestandes

Abb. 6: Paradigma der Betriebstypenprofilierung

gerichtete Planungs- und Entscheidungsempfehlungen abgeleitet werden ⁹⁷.

Den Ausgangspunkt der Planung von Profilierungsstrategien in vertraglichen Vertriebssystemen bildet die **Bestimmung der Entscheidungsträger** sowie der maßgeblichen **Entscheidungsbeeinflusser** und der von diesen beiden Gruppen jeweils verfolgten **Zielsetzungen**. Es ist unmittelbar einsichtig, daß mit zunehmendem Grad an vertraglichen Regelungen und Bindungen in vertikalen Kooperationssystemen das einzelne Handelsunternehmen Entscheidungsfreiräume zur eigenen Profilierung an den jeweiligen Systemführer abtritt. Die Restriktionen werden dadurch verstärkt, daß von der Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse in der Regel die grundsätzlichen Gestaltungsparameter von Betriebstypenstrategien aus dem Bereich der Sortiments-, Preis- und Kommunikationspolitik betroffen sind. Den Extremfall eines vollständig durch den Systemführer determinierten Betriebstypenkonzeptes stellen zweifelsohne Franchisesysteme und hier insbesondere das Betriebsfranchising ⁹⁸ dar.

Außerdem beeinflußt das Kooperationsverhältnis die Zielsetzungen und Zielbeziehungen zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen. Obgleich mit vertraglichen Vertriebssystemen grundsätzlich eine (partielle) Harmonisierung der Marketingziele der Kooperationspartner angestrebt wird, kann gerade die spezifische Situation in Vertriebssystemen zu Zieldivergenzen und Zielkonflikten führen. So fördert beispielsweise die bereits angesprochene Überbesetzung zahlreicher Vertriebssysteme der Automobilbranche das Bestreben der

⁹⁷ Ein solches Vorgehen entspricht der grundlegenden Problemlösungsstruktur entscheidungsorientierter Ansätze. Vgl. hierzu Rühli, E., Entscheidungsorientierter Ansatz und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Hrsg.: Kirsch, W.; Picot, A., Wiesbaden 1989, S. 99 - 117; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 259 ff. sowie Kapitel A.4, Fußnote 95 dieser Arbeit.

⁹⁸ Zu den unterschiedlichen Formen des Franchise vgl. Abschnitt B.2 dieses Kapitels.

Handelsbetriebe, sich unabhängig von dem systemführenden Hersteller eigenständig im Intra-Gruppenwettbewerb zu profilieren ⁹⁹. Um die skizzierten Zusammenhänge ausreichend theoretisch zu fundieren, sind die **Systemtheorie** und die darauf aufbauende **verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie** heranzuziehen. Vertriebssysteme werden in diesen Ansätzen als Verhaltenssysteme interpretiert, in denen Hersteller und Händler durch ein enges Beziehungsgefüge auf der Grundlage formaler bzw. legitimer Macht mit entsprechenden Rückwirkungen auf ihre jeweiligen Zielvorstellungen, Rollenerwartungen und Handlungsweisen verbunden sind ¹⁰⁰.

Von der Einbindung in vertragliche Vertriebssysteme sind darüber hinaus die Grundsatzentscheidungen über die sachliche und räumliche **Marktabgrenzung** berührt. Die Systemzugehörigkeit bedeutet für die Handelsunternehmen in vielen Fällen eine Festlegung auf einzelne Warenbereiche (im Automobilhandel z.B. Kraftfahrzeuge, Kfz-Bedarf), Warengruppen (z.B. Neuwagen, Gebrauchtwagen, Zubehör) und Dienstleistungsfelder (z.B. Wartung und Instandsetzung, Tuning) in denen das Handelsunternehmen tätig werden soll bzw. tätig ist ¹⁰¹.

⁹⁹ Zu möglichen Zieldivergenzen zwischen Automobilherstellern und Automobilhändlern vgl. Meinig, W., Heß, A., Konflikte in vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilwirtschaft, in: ZfB, 62. Jg., H.4, 1992, S. 369 - 390, insbesondere S. 373 ff.; sowie die Ausführungen in Abschnitt B.4.1 dieser Arbeit.

¹⁰⁰ Vgl. Meffert, H., Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Wiesbaden 1981, S. 99 - 123, insbesondere S. 100 - 102 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Verhaltenswissenschaftliche Aspekte); derselbe, Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hrsg.: Schenk, K.E., Berlin 1971, S. 176 ff.; Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, Wiesbaden 1975, S. 30 ff. (im folgenden zitiert als: Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation).

¹⁰¹ Die Warenbereiche (teilweise auch als Warengattungen bezeichnet) und Warengruppen bilden die oberste Ordnungskategorie der Sortimentspyramiden im Handel. Vgl. Büttner, H., Die segmentorientierte Marketingplanung im Einzelhandelsbetrieb, Göttingen 1986, S. 368; Falk, B.R., Wolf, J., Handelsbe-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Gleiches gilt für die Festlegung der zu bearbeitenden Marktareale, d.h. der geographischen Gebiete, auf die sich die Handelsaktivitäten erstrecken. Das trifft in besonderer Weise auf den Automobilhandel zu, der de jure an die Zuweisung von sogenannten Marktverantwortungsgebieten gebunden ist ¹⁰². Über die Größe und geographische Lage der Marktareale wird außerdem die Anzahl der Geschäftsstätten, mit denen die Handelsunternehmen im Markt agieren, beeinflusst. Je größer die Marktgebiete gefaßt werden, um so eher wird der Aufbau eines Filialnetzes notwendig werden, sofern dem keine vertraglichen Regelungen des Vertriebssystems entgegenstehen.

Die Ausführungen machen deutlich, daß die Bestimmung der zu bearbeitenden Zielmärkte in herausragender Weise die weitere Konkretisierung der Profilierungsstrategie prägt. Das betrifft im nächsten Schritt die Ausgestaltung der **Zielgruppen- und Wettbewerbsdimension**, also die Fragen nach der Segmentierung des Marktes, der Auswahl der relevanten Kundengruppen und deren Bearbeitung mit Hilfe geeigneter Problemlösungen bei gleichzeitiger Abgrenzung von den relevanten Wettbewerbern durch Leistungs- und / oder Kostenvorteile ¹⁰³. Abgestimmt auf die Positionierungsentscheidungen ist in einem abschließenden Planungsschritt festzulegen, ob die selektierten Segmente differenziert oder standardisiert anzusprechen sind ¹⁰⁴ und wie der

triebslehre, a.a.O., S. 85; Hansen, U., Algermissen, J., Handelsbetriebslehre 2, Taschenlexikon, Göttingen 1979, S. 341 f.

¹⁰² Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.2 dieses Kapitels.

¹⁰³ Mit der Zielgruppen- und Wettbewerbsdimension im Rahmen des Planungsprozesses sind die strategischen Entscheidungsparameter der konsumenten- und wettbewerbsorientierten Positionierung der Betriebstypen angesprochen. Vgl. zu den beiden Aspekten der Positionierung Wehrle, F., Strategische Marketingplanung in Warenhäusern, a.a.O., S. 98 - 125; Drexel, G., Strategisches Marketing in der Praxis: dargestellt am Beispiel eines Einzelhandelsunternehmens, in: DU, Jg. 38, H. 2, 1984, S. 101 - 119 (im folgenden zitiert als: Drexel, G., Strategisches Marketing).

¹⁰⁴ Die Entscheidung für eine differenzierte bzw. undifferenzierte Segmentansprache in Verbindung mit dem angestrebten Grad der Marktabdeckung wird in der Literatur als Gegenstand der Marktparzellierungsstrategie aufgefaßt. Vgl.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

diesbezügliche **Einsatz der Marketinginstrumente** ausgestaltet werden sollte. Darüber hinaus hat das Handelsmanagement spätestens in diesem Planungsstadium festzulegen, ob die angestrebte Form der Marktbearbeitung mit Hilfe eines einzelnen Betriebstyps oder mit einem Mix differenzierter Betriebstypen erfolgen soll ¹⁰⁵. Die dargelegte Einbeziehung der verschiedenen Teilaspekte von Marketingstrategien sowie des Marketinginstrumentariums in die Analyse der Betriebstypenprofilierung hat dabei auf der konzeptionell-theoretischen Basis der Strategischen Unternehmensführung bzw. des Strategischen Marketing in Verbindung mit den Forschungsansätzen des **Handelsmarketing** zu erfolgen ¹⁰⁶. Schließlich gilt es, die Erkenntnisse der **Erfolgsfaktorenforschung** in das Grundkonzept der Betriebstypenprofilierung mit einzubeziehen, wenn es darum geht, die Analyse der Erfolgswirkungen der Profilierungsstrategie theoretisch zu fundieren. Gerade auf dem Gebiet der handelsorientierten Erfolgsfaktorenforschung sind dazu in den vergangenen Jahren eine Reihe von Arbeiten veröffentlicht worden ¹⁰⁷. Allerdings sind die bisherigen Arbeiten zur

Becker, J., a.a.O., S. 214 ff. sowie in einer Übertragung auf die Spezifika des Handelsmarketing: Köhler, F.W., Handelsstrategien im systematischen Überblick, in: Handelsforschung 1991: Erfolgsfaktoren und Strategien - Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin 1991, S. 128 und 129 (im folgenden zitiert als: Köhler, F.W., Handelsstrategien).

¹⁰⁵ Zur Idee des Betriebstypen-Mix bzw. Betriebstypen-Portfolios vgl. Drexel, G., Strategische Entscheidungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 143 f.; Schenk, H.-O., Marktwirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 163.

¹⁰⁶ Im Hinblick auf die Anpassung des klassischen Marketing-Mix an die Spezifika des Handels, wie sie in der Abbildung 2 ansatzweise geleistet wurde, sei an dieser Stelle zusätzlich auf das von Hasitschka vorgeschlagene Paradigma der Aufgabenanalyse hingewiesen, mit dessen Hilfe eine konzeptionelle Grundlage für die Übertragung des allgemeinen Funktionenschemas der Handelsbetriebslehre auf die Anforderungen des Handelsmarketing zur Verfügung steht. Vgl. Kapitel A.2 dieser Arbeit sowie Hasitschka, W., Paradigmatische Basis der marketing-wissenschaftlichen Handelsforschung, a.a.O., S. 18 ff.

¹⁰⁷ Vgl. hierzu die kritische Reflexion des aktuellen Forschungsstandes bei Kube, Chr., Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden 1991, S. 13 - 74; Müller-Hagedorn, L., Greune, M., Erfolgsfaktorenforschung und Betriebsvergleich im Handel, in: Mitteilungen

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Erfolgsfaktorenforschung im Handel primär auf die Identifizierung singulärer strategischer Faktoren ausgerichtet. Zwar wird in den neueren Untersuchungen über das Instrument der Kausalanalyse versucht, die Interdependenzen zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren zu erfassen und zu quantifizieren. Gleichwohl wird die Erfolgswirkung eines Betreuungskonzeptes als ganzheitliche, zielgerichtete Kombination verschiedener strategischer Faktoren nur in sehr wenigen Arbeiten explizit und differenziert analysiert ¹⁰⁸. Hier bietet die mit der Erfolgsfaktorenforschung eng verknüpfte **Industrial-Organization-Forschung** zusätzliche Erklärungsmöglichkeiten. Dieser Forschungsrichtung ist auch das Konzept der Strategischen Gruppen zuzuordnen, dessen sich Heinemann in seiner Untersuchung zur Betriebstypenbildung und -profilierung bedient hat. In der Industrial-Organization-Forschung wird das Unternehmensverhalten (conduct) in seiner Gesamtheit erfaßt und auf seinen Erklärungsbeitrag im Hinblick auf den Unternehmenserfolg (performance) untersucht. Allerdings hängen nach dem, bei diesem Forschungsansatz im Mittelpunkt stehenden "Structure-Conduct-Performance-Paradigma" Verhalten und Erfolg maßgeblich von den speziellen Markt- und Wettbewerbsstrukturen einzelner Branchen (structure) ab ¹⁰⁹. Damit rekurriert diese Forschungsrichtung wieder auf den allgemeinen Kontingenzansatz, der auch dem vorliegenden Konzept der Betriebstypenprofilierung zugrunde gelegt wurde.

des Instituts für Handelsforschung der Universität zu Köln, Jg. 44, H. 9, Sept. 1992, S. 121 - 131; sowie Kapitel C.1 in dieser Arbeit.

¹⁰⁸ Die Arbeit von Wahle stellt hierzu ein aktuelles Beispiel aus der deutschsprachigen Literatur dar. Vgl. Wahle, P., Erfolgsdeterminanten im Einzelhandel, eine theoriegestützte, empirische Analyse strategischer Erfolgsdeterminanten, unter besonderer Berücksichtigung des Radio- und Fernsehfacheinzelhandels, Frankfurt a.M., Bern, u.a. 1991.

¹⁰⁹ Einen Überblick über die Industrial-Organization-Forschung bietet Böbel, I., Wettbewerb und Industriestruktur: Industrial Organization-Forschung im Überblick, Berlin, Heidelberg u.a 1984.

Der aus der Organisationsforschung stammende **Kontingenz- bzw. situative Ansatz** ¹¹⁰ verfolgt das Forschungsziel, die relativ abstrakten "One-best-way"-Aussagen zugunsten praxisnaher, situationsgerechter Gestaltungsempfehlungen zu relativieren ¹¹¹. Es geht somit um die Auswahl derjenigen Alternative, die die beste Entsprechung zwischen Aktionsparametern und Situation ("Strategischer Fit") garantiert ¹¹². Die Situation wird hierbei als ein offenes Konzept verstanden, das jeweils vor dem aktuellen Untersuchungshintergrund zu präzisieren ist ¹¹³. Im Unterschied zu den systemtheoretischen Ansätzen erfordern situative Ansätze dementsprechend immer auch ein empirisches Forschungsprogramm ¹¹⁴. Wenngleich die "Situation" jeweils vor dem Hintergrund der untersuchten Fragestellung zu konkretisieren ist, wird in der Literatur doch mehrheitlich eine grundsätzliche Systematisierung in Variablen der (unternehmens-)internen und Variablen der (unternehmens-)externen Situation vorgeschlagen. Zur **internen Situation** von Unternehmen werden üblicherwei-

¹¹⁰ Die Begriffe "Kontingenzansatz" und "situativer Ansatz" werden in der Literatur als synonym aufgefaßt. Vgl. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 46; Lehnert, S., Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das Strategische Management, a.a.O., S. 111. Dieser Sprachregelung wird auch in dieser Arbeit gefolgt. Allerdings wird der Begriff des Kontingenzansatzes bevorzugt, da er zum Ausdruck bringt, daß das strategische Unternehmensverhalten von weiteren Einflußfaktoren abhängt und in diesem Sinne "kontingent" ist.

¹¹¹ Vgl. Staehle, W., Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 5. Aufl., München 1990, S. 47; Lehnert, S., Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das Strategische Management, a.a.O., S. 113-114.

¹¹² Vgl. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 60 f.

¹¹³ Vgl. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 205; Lehnert, S., Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das Strategische Management, a.a.O., S. 181.

¹¹⁴ Vgl. Staehle, W., Management, a.a.O., S. 47. Gleichzeitig wird deutlich, daß der Kontingenzansatz keine eigenständige Theorie, sondern lediglich einen allgemeinen Forschungsansatz darstellt. Vgl. Lehnert, S., Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das Strategische Management, a.a.O., S. 113 f. Der in der Literatur wiederholt auftauchende Begriff der "Kontingenztheorie" ist daher irreführend und wird in dieser Arbeit nicht verwendet.

se das aktuelle Leistungsprogramm, die Größe und Rechtsform der Unternehmung sowie deren Technologie gerechnet. Die **externe Situation** wird wiederum untergliedert in die **globale Umwelt**, der allgemeine wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zugeordnet werden, sowie die **Aufgabenumwelt**, die die unmittelbaren Marktpartner (Konsumenten, Wettbewerber) sowie die weiteren Besonderheiten des bearbeiteten Marktes umfaßt ¹¹⁵.

Aufbauend auf dem erarbeiteten, situativ ausgerichteten Grundkonzept der Betriebstypenplanung läßt sich nunmehr der in **Abbildung 7** dargestellte **allgemeine Bezugsrahmen der Untersuchung** ableiten. Ihm kommt für den weiteren Fortgang der Arbeit eine Selektions- und Steuerungsfunktion bei der konzeptionellen Vertiefung und empirischen Analyse problemrelevanter Fragestellungen zu. Im Mittelpunkt des Bezugsrahmens stehen die **Profilierungsfaktoren**. Sie setzen sich aus den für die Bildung von Betriebstypen grundlegenden Strukturmerkmalen sowie aus handelsspezifischen Marketinginstrumenten zusammen ¹¹⁶. Beide Faktorengruppen sind keineswegs unabhängig voneinander zu sehen. Vielmehr bestehen zwischen ihnen vielfältige Interdependenzen dergestalt, daß die Strukturmerkmale zunächst die Ausprägungen

¹¹⁵ Vgl. beispielhaft Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 208 - 210.

¹¹⁶ Die vorgenommene Untergliederung der betriebstypenbildenden und -profilierenden Faktoren in Marketinginstrumente und Strukturmerkmale orientiert sich an der Systematik von Heinemann. Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 60 ff.

Die handelsspezifisch konkretisierten Marketinginstrumente lassen sich, wie in Kapitel A.2 gezeigt, aus den allgemeinen Handelsfunktionen ableiten (vgl. Abbildung 2 dieser Arbeit). Zur Unterscheidung zwischen Dienstleistungs-, Kundendienst- und Servicepolitik vgl. im einzelnen die Ausführungen in Abschnitt B.4.3. Unter der **Methode der Leistungserstellung** werden besondere Bedienungs- und Verkaufsmethoden bzw. Methoden der Raumüberbrückung subsumiert. Im einzelnen kann hierbei in Versand, Zustellung, Selbstbedienung und Fremdbedienung sowie deren Mischformen unterschieden werden. Vgl. hierzu Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 60 f. und S. 43 f.

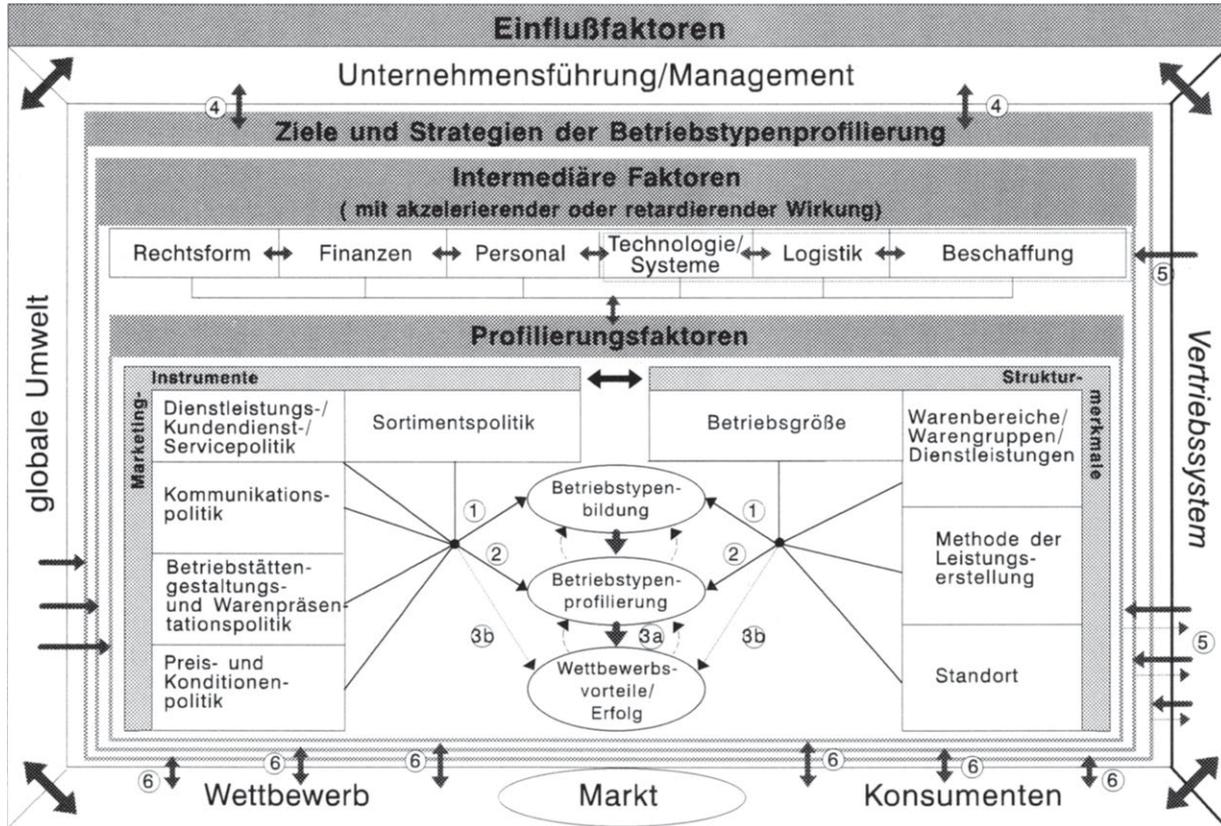


Abb. 7: Allgemeiner Bezugsrahmen zur Betriebstypenbildung und -profilierung

und Spielräume der Instrumentepolitik maßgeblich bestimmen; gleichzeitig aber über die Wirkungen des Instrumenteeinsatzes im Markt auch die Struktur der Betriebe (z.B. die Betriebsgröße oder die Standortbedingungen) verändert wird.

Anhand der verschiedenartigen Ausprägungen im Einsatz der Marketinginstrumente ¹¹⁷ wie auch der Strukturmerkmale lassen sich Betriebstypen mit Hilfe gruppenbildender Verfahren ableiten (1). Gleichzeitig bestimmen diese Faktoren die Art der wettbewerbsorientierten Profilierung der so gebildeten Betriebstypen (2). Die verschiedenen Profilierungsstrategien in Form unterschiedlicher Betriebstypen sollten sich schließlich in unterschiedlichen Erfolgsausprägungen bzw. Wettbewerbsvorteilen niederschlagen (3a). Neben der Erfolgswirkung der Betriebstypenkonzepte als Ganzheit ist - den Überlegungen der Erfolgsfaktorenforschung folgend - davon auszugehen, daß auch einzelne Profilierungsfaktoren für sich genommen erfolgswirksam werden können (3b).

Aus dem Bezugsrahmen geht weiterhin hervor, daß der Einsatz der Profilierungsfaktoren idealerweise als Ausdruck einer spezifischen Unternehmens- bzw. Marketingstrategie zu verstehen ist, wobei die Umsetzung der Betriebstypenstrategie von einer Reihe unternehmensinterner, nicht direkt betriebstypenbildender Faktoren (intermediäre Faktoren) beeinflusst wird ¹¹⁸. Derartige Faktoren können sich auf die angestrebte Profilierung je nach situativer Konstellation des betrachteten Unternehmens sowohl förderlich als auch hemmend auswirken. Beispielsweise ist daran zu denken, daß ein enger Finanzierungsspielraum die Umsetzung erlebnisorientierter Konzepte mit entsprechend auf-

¹¹⁷ Vgl. die Definition des Begriffs "Betriebstyp" in Kapitel A.2.

¹¹⁸ Zur einer ähnlichen Differenzierung von Kontextfaktoren in Moderator- und Mediatorvariablen vgl. Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Stuttgart 1992, S. 73 f. (im folgenden zitiert als: Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung*) und die dort zitierte Literatur.

wendigen baulichen Maßnahmen im Bereich der Betriebsstättengestaltung und Warenpräsentation verhindern oder zumindest verzögern.

Darüber hinaus weist der Bezugsrahmen auf die vielfältigen Implikationen einer Einbindung von Handelsbetrieben in vertraglichen Vertriebssystemen hin. So üben vertragliche Vertriebssysteme einerseits Einfluß auf die Ausgestaltung der Marketinginstrumente und der Strukturmerkmale (z.B. Standort) aus, andererseits beeinflussen sie in vielen Fällen auch die intermediären Faktoren aus dem Bereich der Logistik, Beschaffung und Technologie bzw. Systeme (5). Zu denken ist hier z.B. an die in der Automobilbranche übliche Begrenzung der Lieferanten auf den systemführenden Hersteller und weitere von ihm autorisierte Quellen und die hiermit zusammenhängende Einbindung in deren logistische Systeme.

Neben den Vertriebssystemen werden in dem Bezugsrahmen eine Reihe weiterer **Einflußfaktoren** berücksichtigt ¹¹⁹. An erster Stelle ist der Einfluß der Qualifikation und Motivation des Handelsmanagement zu nennen (4). Das Handelsmanagement bestimmt die Profilierungsziele und -strategien und die

¹¹⁹ Im Rahmen dieser Arbeit wird begrifflich und inhaltlich zwischen Bestimmungsfaktoren einerseits und Einflußfaktoren andererseits unterschieden. Mit den **Bestimmungsfaktoren** oder auch **Gestaltungsfaktoren** sind diejenigen Elemente des Objektbereiches der strategischen Planung angesprochen, die von den agierenden Unternehmungen grundsätzlich frei und selbständig gestaltet, also "bestimmt" werden können. Die Begriffe "Gestaltungsparameter" bzw. "Aktionsparameter" werden synonym verwendet. Aus den Bestimmungsfaktoren können wiederum die Profilierungsfaktoren als die konstitutiven Merkmale von Betriebstypen abgeleitet werden.

Mit den **Einflußfaktoren** sind dementsprechend die Elemente des situativen Bedingungsrahmens der planenden Unternehmung angesprochen. Einflußfaktoren können von der Unternehmung selbst nicht oder nur eingeschränkt beeinflusst und gestaltet werden. Gleichwohl üben sie Einfluß auf die strategischen Entscheidungen und deren Erfolgswirkungen aus (vgl. die Ausführungen zum Kontingenzansatz im Rahmen dieses Abschnitts). Die Begriffe "Kontextfaktor" bzw. "situativer Faktor" werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet, sofern nicht im Einzelfall eine explizite Unterscheidung erfolgt.

darauf fußende Umsetzung. In vielen Fällen wird jedoch auch davon auszugehen sein, daß die zu beobachtende Profilierung der Handelsbetriebe nicht zielgerichtet und konzeptionell ausgestaltet erfolgt, sondern lediglich das Resultat einer Abfolge langfristiger wirksamer, fallweise getroffener Einzelentscheidungen darstellt.

Außer den Einflußfaktoren, die dem Handelsmanagement zuzurechnen sind, stehen schließlich weitere **situative Faktoren** der globalen und insbesondere der Aufgabenumwelt in Wechselwirkung mit der Betriebstypenprofilierung (6). Diesen situativen Faktoren kommt eine große Bedeutung im Rahmen der Untersuchung zu, denn Betriebstypenstrategien stellen definitionsgemäß eine (situationsgerechte) Reaktion der Unternehmensführung im Handel auf die jeweiligen Bedürfnisse von Konsumenten in Abgrenzung zu den relevanten Wettbewerbern dar ¹²⁰. Es ist demzufolge offenkundig, daß Betriebstypen nur in ihrem situativen Kontext beurteilt werden können ¹²¹.

¹²⁰ Boyens weist explizit darauf hin, daß Betriebstypen eine Reaktion der Unternehmensführung auf die jeweiligen Anforderungen der Aufgabenumwelt darstellen. Vgl. Boyens, F.W., Standardisierung als Element der Marketing-Politik von Filialsystemen des Einzelhandels, a.a.O., S. 122.

¹²¹ An dieser Stelle ist aber darauf hinzuweisen, daß die in dem Bezugsrahmen angenommenen Einflüsse situativer Faktoren auf die strategischen Entscheidungen und ihre Erfolgswirkungen nicht streng deterministisch zu verstehen sind. Vielmehr sollen die beobachtbaren Wahlentscheidungen des Handelsmanagement durch die Einflußfaktoren in einem höheren Maße realitätsnah erklärbar und damit prognostizierbar gemacht werden. Insofern steht der vorliegende situative Ansatz in der Forschungstradition der jüngeren verhaltenswissenschaftlichen Kontingenzansätze. Darüber hinaus wird darauf zu achten sein, daß die Situationsbedingungen nicht so eng spezifiziert werden, daß sie nur für den untersuchten Einzelfall bzw. die ausgewählten Untersuchungsobjekte Gültigkeit besitzen.

Der "situative Determinismus" sowie die überzogene Präzisierung des situativen Kontextes mit der Folge einer sinkenden Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere als den untersuchten Sachverhalt werden in der wissenschaftlichen Diskussion zumeist als zentrale Kritikpunkte insbesondere gegen den klassischen situativen Ansatz vorgebracht. Zu der Kritik an den situativen An-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

2. Vertragliche Vertriebssysteme als strukturelle Determinante des Betriebstypenmarketing

Die Einbindung in vertikale Kooperationen erfordert von den beteiligten Unternehmen eine Verständigung über die mit der Kooperation verfolgten Zielsetzungen und eine daran ausgerichtete Festlegung der Ausprägung der einzusetzenden Marketinginstrumente ¹²². Diese Verhaltensabstimmung hat unmittelbar Auswirkungen auf die von den kooperierenden Handelsunternehmen verfolgten Profilierungsstrategien. Einerseits kann sie die Grundlage für den Aufbau einer spezifischen Kompetenz im Wettbewerbsumfeld durch den u.U. selektiven oder gar exklusiven Zugang zu nachfragestarken und imageträchtigen Produkten bilden. Andererseits beschränken die Vereinbarungen mit dem kooperierenden Hersteller zugleich die Profilierungsfreiräume des Handelsbetriebes, wobei der Grad der Einflußnahme durch den Hersteller um so größer ausfallen wird, je lukrativer dessen Zugeständnisse bei der Begrenzung der Belieferung konkurrierender Händler ausfallen.

Da die vertikalen Kooperationen in der im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Automobilbranche ausschließlich durch Systeme mit langfristigen, umfassend konzipierten vertraglichen Regelungen ausgestaltet sind, gilt es zunächst, diese vertraglichen Vertriebssysteme als zentralen Kontextfaktor der Betriebs-typenprofilierung näher zu spezifizieren und zu analysieren.

sätzen vgl. beispielhaft Staehle, W., *Management, a.a.O.*, S. 49 - 53; Lehnert, S., *Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das Strategische Management, a.a.O.*, S. 113 -117 und S. 169 - 187; Brose, P., *Konzeption, Varianten und Perspektiven der Kontingenztheorie*, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, Jg. 34, H. 5, 1984, S. 238 - 241.

¹²² Zum Wesen der vertikalen Kooperation vgl. Maas, R.-M., *Absatzwege, Konzeptionen und Modelle*, Wiesbaden 1980, S. 183 f. sowie die dort zitierte und diskutierte Literatur.

2.1 Beweggründe, Problemfelder und Ausgestaltungsformen vertraglich geregelter vertikaler Kooperationen

Ahlert definiert **vertragliche Vertriebssysteme** als eine Form der "Zusammenarbeit bzw. Verhaltensabstimmung ... zwischen grundsätzlich selbständig bleibenden Industrie- und Handelsunternehmen", die durch "planmäßige, auf Dauer angelegte und durch individualvertragliche Vereinbarungen (Bindungen) im Zusammenhang mit Austauschverträgen" begründet wird ¹²³. Vertragliche Vertriebssysteme sind mithin ein integriertes System von vertraglichen Einzelbindungen und bilden auf diese Weise die formal-strukturelle Grundlage der Marketing- bzw. Absatzkanalstrategie eines Herstellers ¹²⁴. Gleichzeitig sind sie elementarer Bestandteil **vertikaler Marketingsysteme**. Vertikale Marketingsysteme stellen eine übergeordnete Betrachtungsebene dar und bilden neben der formalen Komponente zusätzlich die verhaltenswissenschaftlichen und marketingtheoretischen Dimensionen vertikaler Kooperationen ab. Sie beschreiben das "Beziehungsgefüge", in dem auf Basis gemeinsamer oder zumindest komplementärer Ziele und eben jener vertraglich vereinbarten Regelungen eine "zentrale Koordination der konsumentengerichteten Zusammenarbeit von Hersteller und Handel im Marketing angestrebt wird" ¹²⁵. Wie

¹²³ Vgl. Ahlert, D., Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Wiesbaden 1981, S. 45 (im folgenden zitiert als: Ahlert, D., Absatzkanalstrategien).

¹²⁴ Vgl. Ahlert, D., Vertikale Kooperationsstrategien, a.a.O., S. 65 - 67 sowie derselbe, Betriebswirtschaftliche Problematik des vertraglichen Selektivvertriebs, a.a.O., S. 11 - 13.

¹²⁵ Vgl. Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 44 und S. 77 f. In der Literatur, vor allem der angelsächsischen Literatur, werden "Vertical Marketing Systems" üblicherweise noch in free-flow-channels, administered marketing channels, contractual marketing channels sowie corporate marketing channels differenziert, wobei die contractual marketing channels im wesentlichen auf die vertraglichen Vertriebssysteme abzielen. Vgl. hierzu ausführlich Kunkel, R., Vertikales Marketing im Herstellerbereich, a.a.O., S. 23 ff.; Florenz, P.J., Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das Strategische Management, a.a.O., S. 78 - 104; Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

diese Begriffsbestimmung verdeutlicht, implizieren vertikale Marketingsysteme - und damit auch vertragliche Vertriebssysteme - immer eine hierarchische Struktur, also eine zentrale Vorgabe und / oder Koordination von Entscheidungen durch einen Systemführer ¹²⁶. In der Literatur werden vertragliche Vertriebssysteme deshalb auch zumeist aus der Herstellersicht als rechtliche und faktische Absicherung und Präzisierung einer **selektiven Vertriebspolitik** diskutiert ¹²⁷.

Im Gegensatz zum Universalvertrieb, wie er bei Massengütern des täglichen Bedarfs im Rahmen einer intensiven Distribution vorherrscht, zielt der Selektivvertrieb auf eine bewußte Begrenzung des potentiellen Abnehmerkreises auf einer Handelsstufe (horizontale Selektion) ab. Die Beschränkung der Absatzkanäle kommt vorwiegend beim Vertrieb teurer, erklärungs- und wartungsbedürftiger Produkte des aperiodischen Bedarfs zum Einsatz, wo es darum geht, relativ kurze und vom Produzenten im Hinblick auf sein Marketing (partiell) kontrollier- und steuerbare Absatzkanäle zu etablieren, die der technischen und der subjektiv vom Konsumenten empfundenen Wertigkeit der Produkte angemessen sind ¹²⁸. Aus denselben Gründen impliziert der **selektive Vertrieb** in der Regel auch eine vertikale Selektion, also die Beschränkung der eingeschalteten Handelsstufen (Groß-, Einzelhandel) ¹²⁹. Die Selektion von Absatz-

1992, S. 766 - 768; Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Brown, J.R., Management in Marketing Channels, Englewood Cliffs, NJ, 1989, S. 272 ff.; Thompson, D.N., Contractual Marketing Systems, An Overview, in: Contractual Marketing Systems, Hrsg.: Thompson, D. N., Lexington, Massachusetts 1971, S. 3 - 31.

¹²⁶ In den betrachteten Vertriebssystemen ist der Systemführer zumeist ein Industrieunternehmen, d.h. ein "Hersteller". Im folgenden wird daher zum Begriff Systemführer der Begriff Hersteller synonym verwendet.

¹²⁷ Vgl. Ahlert, D., Vertikale Kooperationsstrategien, a.a.O., S. 69.

¹²⁸ Zur Bedeutung produktbezogener Merkmale für die Wahl des Absatzweges bzw. des Vertriebssystems vgl. Maas, R.-M., Absatzwege, a.a.O., S. 89 ff. sowie die zusammenfassende Übersicht auf S. 107.

¹²⁹ Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 429 f.; Ahlert, D., Absatzkanalstrategien, a.a.O., S. 49 - 53.

mittlern erfolgt zum einen mit Hilfe qualitativer Kriterien, die sich aus den technischen Anforderungen (z.B. Wartung und Reparatur) und der vom Hersteller verfolgten Produkt-, Marken- oder Unternehmensstrategie ableiten. Dementsprechend kommen als qualitative Kriterien beispielsweise das Vorhandensein bestimmter Kundendiensteinrichtungen, die Art der Betriebsstättengestaltung, die Betriebsgröße der Händler oder auch die Qualifikation des Personals und die Kooperationsbereitschaft des Handelsmanagement in Frage. Der Rückgriff auf qualitative Kriterien bei der Absatzmittlerselektion bewirkt per se bereits eine Beschränkung der Zahl der eingeschalteten Händler. Wird darüber hinaus der Kreis der Absatzmittler durch die explizite Vorgabe quantitativer Kriterien wie des Distributionsgrades oder der Distributionsdichte begrenzt, wird von **Exklusivvertrieb** gesprochen ¹³⁰.

Zusammenfassend betrachtet, zeichnen sich vertragliche Vertriebssysteme durch eine über den gesamten Absatzkanal hinweg zentralisierte Planung und Steuerung des Marketing unter Einschaltung zielgerichtet selektierter und akquirierter Absatzmittler aus. Entsprechend kann anhand des Grades der Einflußnahme des systemführenden Herstellers auf die absatzpolitischen Entscheidungen der kooperierenden Händler, respektive der verbleibenden Freiräume der Händler zur Gestaltung eigenständiger Marketingkonzeptionen, sowie anhand der Art und des Umfanges der Selektion von Absatzmittlern eine Typologie vertraglicher Vertriebssysteme erarbeitet werden ¹³¹. In der deut-

¹³⁰ Vgl. Ahlert, D., Absatzkanalstrategien, a.a.O., S. 52 f. Eng mit der Selektion von Absatzmittler ist die **Akquisition** von Absatzmittlern verbunden, also die Motivation der selektierten Händler zur Kooperation und die fortlaufende Behandlung und Unterstützung der einmal selektierten Händler. Vgl. hierzu ebenda, S. 54 f.

¹³¹ Grosseckttler operationalisiert die Verhaltensabstimmung durch zentrale Koordinationsverfahren anhand der beiden Dimensionen Zentralisationsgrad und Bindungsgrad. Der **Zentralisationsgrad** drückt dabei die Bedeutung der Koordination durch die Weisungsrechte des Systemführers aus. Er ist um so größer, je bedeutender die koordinierbaren Tätigkeitsfelder für die Handelsbetriebe sind und je geringer die Mitwirkungsrechte der Absatzmittler bemessen sind. Mit dem **Bindungsgrad** wird angezeigt, in welchem Ausmaß (Bedeutung und zeitliche Dauer) das Verhalten in dem System durch ex ante festgelegte Pläne

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

sprachigen Literatur hat sich weitgehend die Systematisierung durchgesetzt, die in **Abbildung 8** dargestellt ist.

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, sind vertragliche Vertriebssysteme zwischen den marktstrategisch begründeten Partnerschaften auf Grundlage von freiwilligen oder durch Marktmacht herbeigeführte Vereinbarungen und dem reinen Anweisungsvertrieb über herstellereigene Verkaufsorgane anzusiedeln. Die allgemeinste und zugleich "schwächste" Form vertraglicher Vertriebssysteme stellen die **Vertriebsbindungssysteme** dar. Im Rahmen dieser Systeme findet eine Bereinigung des Absatzkanals vornehmlich nach qualitativen Selektionskriterien statt¹³². Demgegenüber steht bei den **Alleinvertriebssystemen** zusätzlich die quantitative Selektion von Absatzmittlern im Vordergrund. Zu diesem Zweck werden die vertraglichen Vereinbarungen um Vertriebsbindungen bezogen auf Absatzgebiete und Abnehmergruppen erweitert. Alleinver-

bestimmt wird. Diese beiden Dimensionen spannen einen Raum auf, dessen winkelhalbierende Diagonale die Intensitätsskala der Verhaltensabstimmung in Vertriebssystemen beschreibt. Entlang dieser Geraden lassen sich die unterschiedlichen Typen (vertraglicher) Vertriebssysteme einordnen. Vgl. hierzu ausführlich Grossekketter, H., Die volkswirtschaftliche Problematik vertraglicher Vertriebssysteme, in: Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Distribution & Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Münster 1978, S. 2 ff.

¹³² Der Begriff der Vertriebsbindungssysteme rührt daher, daß die für diese Systeme selektierten und akquirierten Händler durch eine Reihe von **Vertriebsbindungen** zur Einhaltung eines bestimmten nach Abnehmergruppen und Absatzgebieten spezifizierten Absatzweges verpflichtet werden. Zum Begriff der Vertriebsbindung vgl. Tietz, B., Mathieu, G., Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell, a.a.O., S. 30 und 37 sowie Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 51 und die dort zitierte Literatur.

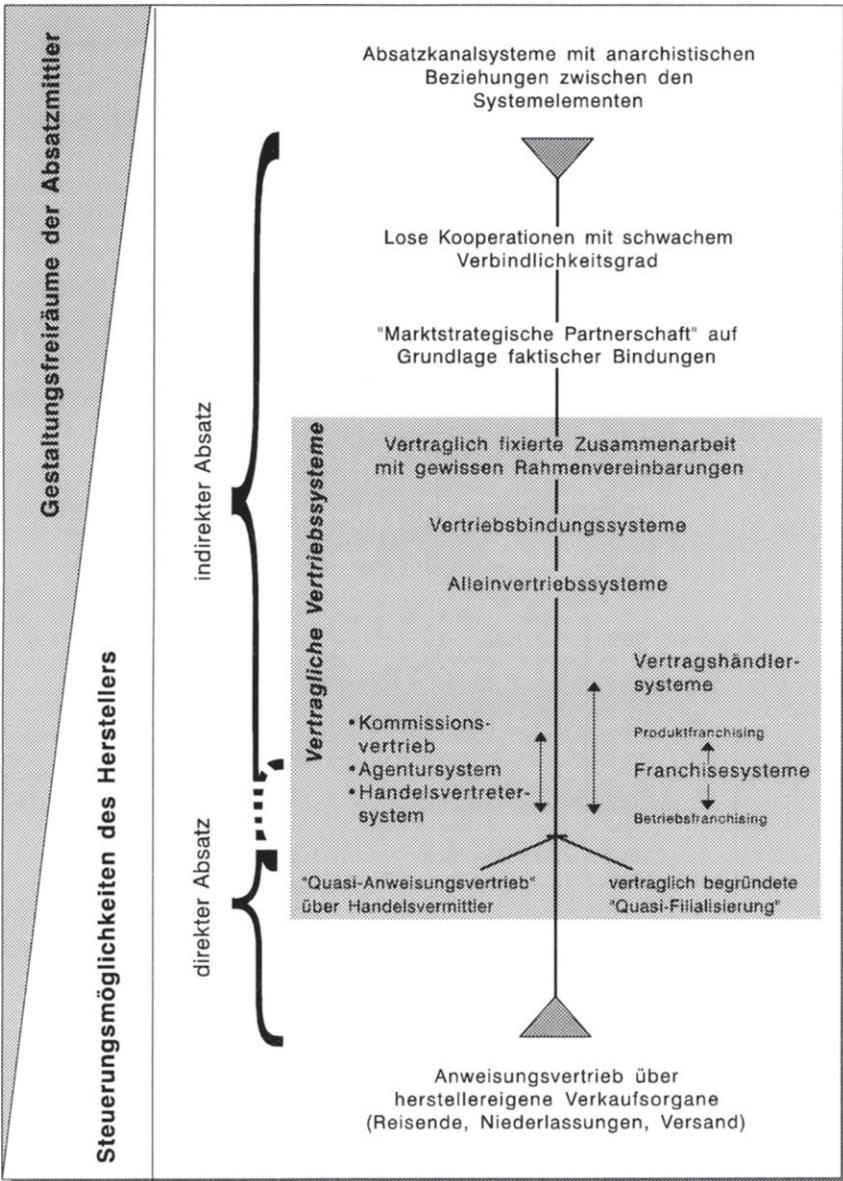


Abb. 8: Formen der Verhaltensabstimmung im Absatzkanal (Quelle: in Anlehnung an Ahlert, D. Vertikale Kooperationsstrategien im Vertrieb, in: ZFB, H. 1, 1982, S. 76)

Stefan Wöllenstein and Universität Münster - 978-3-631-75020-9

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 09:12:09AM

via free access

triebssysteme sind demnach Ausdruck einer Strategie des Exklusivvertriebes ¹³³.

Die intensivste Form der Verhaltensabstimmung im Absatzkanal wird schließlich durch Kooperationen erreicht, die in letzter Konsequenz auf einen "Quasi-Anweisungsvertrieb" bzw. eine "Quasi-Filialisierung" abzielen. Derartige Systeme intendieren die Nutzung der wirtschaftlichen Vorzüge eines herstellereigenen Vertriebes (weitgehende Kontrolle des Marketing über alle Absatzstufen hinweg), ohne jedoch deren Nachteile (z.B. hoher Kapitalbedarf) in Kauf nehmen zu müssen. Hinsichtlich der Materialisierung derartiger Vertriebsstrategien ist unter handelsrechtlichen Gesichtspunkten zu unterscheiden, ob der Kooperationsvertrag dem Absatzmittler den Status eines Handelsvermittlers oder den eines Eigenhändlers verleiht. **Handelsvermittler** handeln grundsätzlich auf fremde Rechnung, d.h. auf Rechnung des systemführenden Herstellers. Aufgrund des Geschäftsbesorgungsvertrages, der den betroffenen Rechtsgeschäften mit der Vertragsware zugrunde liegt, sind Handelsvermittler in hohem Maße an die Weisungen des Hersteller gebunden ¹³⁴. Im einzelnen können in der Gruppe der Handelsvermittler Kommissionäre, Kommissionsagenten und Handelsvertreter bzw. Agenten unterschieden werden ¹³⁵. In den Vertriebs-

¹³³ Vgl. Ahlert, D., Absatzkanalstrategien, a.a.O., S. 76 und 77.

¹³⁴ Vgl. Tietz, B., Mathieu, G., Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell, a.a.O., S. 29 f.

¹³⁵ **Kommissionäre** sind gem. § 383 HGB Kaufleute, die es gewerbsmäßig übernehmen, Waren für Rechnung eines anderen im eigenen Namen zu kaufen und / oder zu verkaufen. Sie sind gegenüber dem Vertragspartner weisungsgebunden und zur Wahrung dessen Interessen verpflichtet. **Kommissionsagenten** sind Kommissionäre, die ständig damit betraut sind, für ein bestimmtes Unternehmen tätig zu werden. **Handelsvertreter** sind gem. § 84 HGB selbständige Gewerbetreibende, die ständig damit betraut sind, für ein anderes Unternehmen Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. Die Regelungen zum Handelsvertreter bilden gleichzeitig die Rechtsgrundlage für **Agenten**, so daß im folgenden hier keine Differenzierung mehr vorgenommen wird. Zu den Besonderheiten der einzelnen Handelsvermittler vgl. Klunzinger, E., Grundzüge

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

systemen der Automobilbranche haben vor allem die Agentursysteme bei den Herstellern von Pkw der Oberklasse (Mercedes-Benz, BMW) Bedeutung gewonnen. Sie gewähren den Automobilherstellern die weitgehende Kontrolle über die Preis- und Konditionenpolitik im Neuwagenhandel und entlasten im Gegenzug die Absatzmittler erheblich von dem Absatzrisiko in diesem Geschäftsbereich.

Demgegenüber handeln Eigenhändler immer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Sie tragen damit ein höheres absatzwirtschaftliches Risiko als die Handelsvertreter. Im Rahmen vertraglicher Vertriebssysteme sind diesem Typus die Vertragshändler- und Franchisesysteme zuzuordnen. Beide Vertragsformen sind, anders als die Handelsvertreter-Verträge, nicht durch explizite handelsrechtliche Normen spezifiziert, so daß ihre Abgrenzung untereinander einige Schwierigkeiten bereitet und demzufolge in der Literatur immer wieder zu kontroversen Erörterungen Anlaß gegeben hat ¹³⁶. **Vertragshändler** sind nach vorherrschender Literaturmeinung dadurch gekennzeichnet, daß

- ihre Unternehmung in die Absatzorganisation eines Herstellers eingegliedert ist,
- sie ständig damit betraut sind, vertraglich spezifizierte Waren in vertraglich festgelegten Gebieten im eigenen Namen und auf eigene Rechnung zu vertreiben,
- sie den Absatz der Vertragswaren fortlaufend und nachhaltig zu fördern haben,
- ihre eigene Geschäftstätigkeit entsprechend an diesen Anforderungen auszurichten ist, und

des Handelsrechts, 6. Aufl., München 1991, S. 85 - 94 und S. 96 - 101; Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 61 f.

¹³⁶ Vgl. Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, Diss., Gießen 1987, S. 3.

- sie im Geschäftsverkehr, die (Hersteller-)Marke neben ihrer eigenen Firma herauszustellen haben ¹³⁷.

Vertragshändlerverträge haben darüber hinaus Rahmencharakter und umfassen unterschiedliche Regelungsebenen mit abnehmendem Verbindlichkeitsgrad. Aufbauend auf grundlegenden Zielvereinbarungen, die das Grundverständnis und die Philosophie der Kooperation darlegen, werden über den eigentlichen Händlervertrag hinausgehende Bedingungen für einzelne Situationen (z.B. Gewährleistung, Kulanz) sowie funktionspezifische Richtlinien (z.B. für den Kundendienst) festgelegt. Diese Richtlinien erläutern Art und Umfang der Zusammenarbeit in den einzelnen Funktionsbereichen. Sie werden in der Regel durch Handbücher (z.B. produktspezifische Reparaturhandbücher) ergänzt und konkretisiert. Diese dezidierten Absprachen resultieren daraus, daß Vertragshändlerverträge zumeist beim Vertrieb anspruchsvoller, erklärungs- und wartungsbedürftiger Produkte zum Einsatz kommen, und daher über den reinen Absatz der Vertragsware hinausgehend, ergänzende Verpflichtungen zur Bereitstellung und Schulung von Fachpersonal, von Service- und Kundendienstleistungen sowie zur Bereitstellung von Waren- und Ersatzteillägern notwendig werden ¹³⁸. Neben diesen langfristig angelegten Absprachen werden schließlich über periodisch zu aktualisierende Pläne (z.B. Verkaufspläne) detaillierte gemeinsame Zielvereinbarungen und Vorgehensweisen abgestimmt ¹³⁹.

Demgegenüber wird unter **Franchising** eine vertikale Kooperationform verstanden, bei der rechtlich selbständige Franchisenehmer (Franchisee) vom

¹³⁷ Vgl. Ulmer, P., *Der Vertragshändler*, München 1969, S. 206 ff.; Eggers, C., *Vertikale vertragliche Vertriebssysteme für Markenartikel*, Konstanz 1990, S. 34.

¹³⁸ Florenz, P.J., *Konzept des vertikalen Marketing*, a.a.O., S. 64.

¹³⁹ Vgl. Kloubert, U., *Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen*, a.a.O., S. 6 - 8.

Franchisegeber gegen Entgelt das Recht erwerben, vertraglich genau bestimmte "Sach- und / oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstigen Schutzrechten" sowie des spezifischen Know-hows des Franchisegebers auf eigene Rechnung an Dritte abzusetzen ¹⁴⁰. Franchisingverträge erleben in der Praxis sehr unterschiedliche Ausgestaltungsformen, die jedoch in zwei grundlegende Formen kategorisiert werden können. Zum einen handelt es sich um das Produkt- oder Warenfranchising, daß sich auf die Regelung des Verkaufes einzelner Produkte oder Produktprogramme beschränkt, und zum anderen um das Betriebs- oder Leistungsprogramm-Franchising, das in der Regel komplette Konzepte der Marktbearbeitung umfaßt ¹⁴¹. Insbesondere beim Betriebsfranchising tritt das Handelsunternehmen im Unterschied zum Vertragshändlersystem gegenüber den Konsumenten nicht mehr als eigenständiges Unternehmen in Erscheinung. Der Händler kann dafür auf ein umfassendes Vermarktungskonzept zurückgreifen, dessen Einhaltung und adäquate Umsetzung jedoch verbindlich ist und vom Franchisegeber fortlaufend kontrolliert wird.

Die im deutschen Automobilhandel vorherrschenden vertraglichen Vertriebssysteme sind ausgehend von dieser Begriffsabgrenzung nicht als Franchise-, sondern "nur" als Vertragshändlersysteme einzustufen, da ihnen ein alle Leistungsbereiche des Händler umschließendes Vermarktungskonzept fehlt ¹⁴². Diese Tatsache erklärt auch die zu beobachtende Heterogenität der Handels-

¹⁴⁰ Vgl. Ahlert, D., Absatzkanalstrategien, a.a.O., S. 87.

¹⁴¹ Zu den Formen des Franchising vgl. Ahlert, D., Absatzkanalstrategien, a.a.O., S. 87; Tietz, B., Handbuch Franchising, Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, Landsberg am Lech 1991, S. 29 f.

¹⁴² Vgl. Creutzig, J., Die zukünftige Regelung des Automobilvertriebes in Europa, in: Automobilwirtschaft: Marketing und Vertrieb: Europa - USA - Japan, Hrsg.: Meinig, W., Wiesbaden 1993, S. 63 ff. Ebenso trennt Reuss beide Vertragsarten. Allerdings stuft er die Franchiseverträge als übergeordnete Kategorie ein und verwendet daher im Rahmen seiner Untersuchung den Franchisebegriff. Vgl. Reuss, H., Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie, a.a.O., S. 52.

leistungen im Automobilhandel und läßt zugleich erst die Betriebstypenprofilierung als eine relevante strategische Problemstellung des Handelsmarketing erscheinen.

Die bisherigen Ausführungen zu den Besonderheiten vertraglicher Vertriebssysteme verdeutlichen, daß derartige vertikale Kooperationen die Handlungsfreiheit der Handelsunternehmen z.T. erheblich und zudem langfristig einschränken. Um aus Handelssicht dennoch langfristige Anreize zur Kooperation zu bieten, müssen die Vertriebssysteme geeignet sein, zusätzliche Kooperationserfolge zu erwirtschaften werden, an denen die Handelsunternehmen angemessen partizipieren können ¹⁴³. In der Automobilindustrie wird ein großer Teil des notwendigen Kooperationserfolges unbestritten durch produkt- und markenbezogene Aktivitäten der Hersteller hervorgebracht. Daneben sind Absprachen und Regelungen zur Vermeidung von duplizierten oder entgegen gerichteten Aktivitäten und zur Rationalisierung der Marketingaufgaben durch Arbeitsteilung und Spezialisierung der Partner von essentieller Bedeutung für eine Effizienzsteigerung der Vertriebssysteme. In dem Maße, wie durch derartige Absprachen Vorteile im Inter-Gruppenwettbewerb erzielt werden, steigt jedoch zugleich die Anfälligkeit der Kooperation gegenüber nicht zielkonformen Verhaltensweisen von Systemmitgliedern, die sich auf Kosten anderer Händler kurzfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen wollen. Der fortschreitende Verfall der Renditen in der Automobilbranche, hervorgerufen durch das aggressive preis- und konditionenpolitische Verhalten zahlreicher Händler, ist hierfür ebenso ein Beispiel wie eine mögliche Verschlechterung von Markenimages infolge unzureichender Kundendienstleistungen. Vertragliche Vertriebssysteme müssen daher Regelungen vorsehen, die einen Schutz vor stabilitätsgefährdenden

¹⁴³ Vgl. Ahlert, D., Absatzkanalstrategien, a.a.O., S. 58. Meffert und Kimmeskamp weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß der Erfolg bzw. die Effizienz von Vertriebssystemen nicht nur an betriebswirtschaftlichen Kriterien wie Umsatz, Marktanteil und Gewinn sondern auch an marketingspezifischen Kriterien wie Image, Bekanntheit usw. zu bemessen ist. Vgl. Meffert, H., Kimmeskamp, G., Industrielle Vertriebssysteme im Zeichen der Handelskonzentration, a.a.O., S. 119 - 121.

Einfüssen unerwünscht agierender Händler bieten ¹⁴⁴. Diese effizienz- und stabilitätsfördernden Absprachen werden i.d.R. nicht einzelfallspezifisch getroffen, sondern durch die eingangs angesprochenen, systemkonstituierenden Bindungen erreicht. In **Abbildung 9** sind diese Formen von vertraglichen Bindungen systematisiert ¹⁴⁵.

Mit den gegenseitigen Verpflichtungen von Hersteller und Handel zur Erbringung oder zur Unterlassung bestimmter Leistungen bzw. Handlungen wird die Sicherung eines langfristigen Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts für alle Vertragspartner und auf diese Weise die Sicherung der Stabilität des Vertriebssystems angestrebt ¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Die Problematik einer Beeinträchtigung des Selektivvertriebes durch unerwünscht agierende Händler soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Es sei deshalb auf die Ausführungen von Ahlert zu diesem Thema verwiesen. Vgl. Ahlert, D., Absatzkanalstrategien, a.a.O., S. 63 - 65 und derselbe, Distributionspolitik, a.a.O., S. 207 - 211.

¹⁴⁵ Grundlage der Abbildung stellen die Ausführungen von Ahlert, D., Absatzkanalstrategien, a.a.O., S. 69 ff. und S. 78 - 79 sowie von Florenz, P.J., a.a.O., S. 51 - 52 dar.

¹⁴⁶ Eine ausführliche Diskussion der grundlegenden Bedeutung eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts für die Attraktivität und Stabilität von Vertriebssystemen sowie seine möglichen Einfluß- und Störgrößen findet sich bei: Meffert, H., erhaltungswissenschaftliche Aspekte, a.a.O., S. 99 - 123 und insbesondere S. 107 ff.

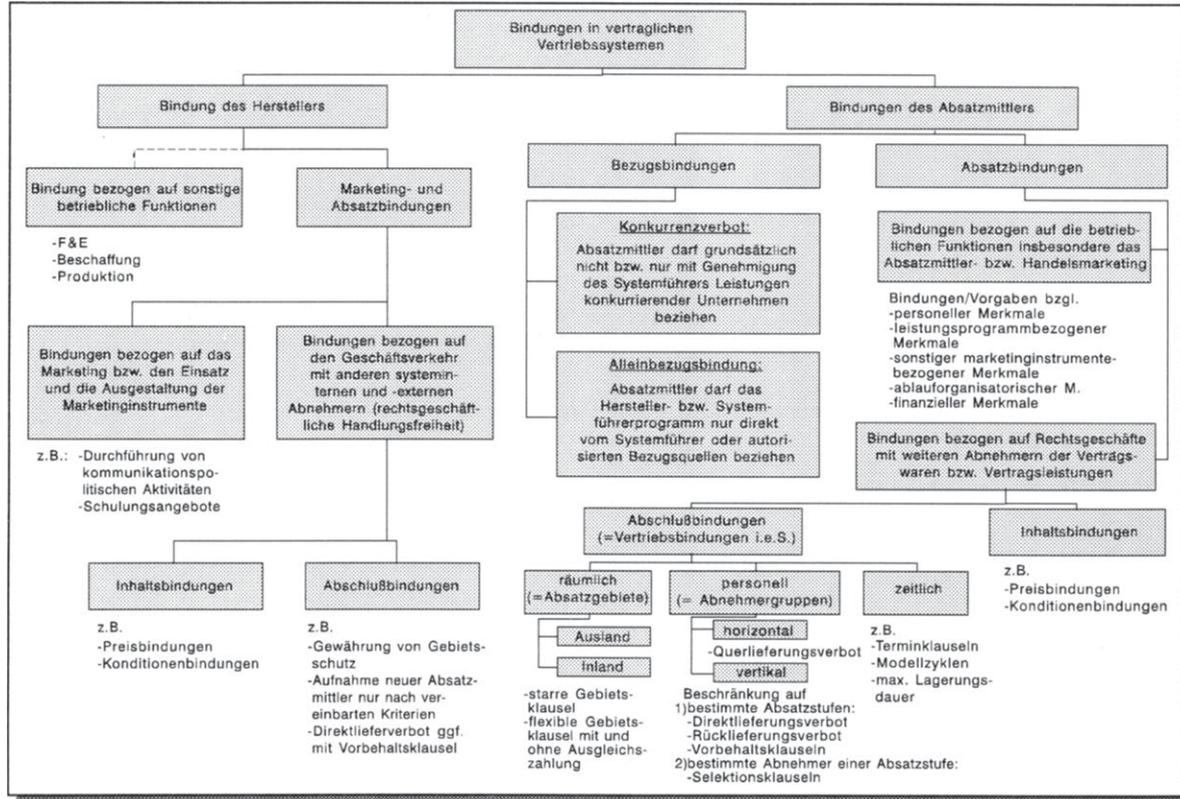


Abb. 9: Systematik von Vertriebsbindungen in vertraglichen Vertriebssystemen

Bei der Betrachtung der Regelungssysteme fällt auf, daß den Bindungen der Absatzmittler entsprechende spiegelbildliche Bindungen des Herstellers gegenüberstehen. Beispielsweise korrespondieren die Regelungen bezüglich einer Mindestausstattung von Vertragshändlerbetrieben mit Sach- und Finanzmitteln oder die Verpflichtung zur Teilnahme an Schulungen mit der Pflicht des Herstellers, derartige Schulungen anzubieten bzw. Vorschläge und Richtlinien zur Ausstattung von Vertragsbetrieben aufzustellen und zu fördern. Deutlich wird an diesen Beispielen aber auch, daß vertragsrechtliche Bindungen vielfach **faktische Bindungen** nach sich ziehen. So erhöht die Verpflichtung eines Händlers zur Ausstattung der eigenen Betriebsanlagen nach den Vorgaben des Herstellers gleichzeitig seine Austrittsbarrieren, denn die Anlagen sind i.d.R. wenn überhaupt nur durch erneute Investitionen in anderen Vertriebssystemen einsetzbar bzw. nur an andere Händler des bisherigen Systems veräußerbar.

Die Konzentration der Untersuchung auf die Automobilbranche erfordert an dieser Stelle einen vertiefenden Analyseschritt, der aufbauend auf den bisher angestellten grundlegenden Überlegungen zu den Ausgestaltungsformen von vertraglichen Vertriebssystemen und deren Implikationen für das Handelsmarketing die wettbewerbs- und vertragsrechtlichen Spezifika dieser Branche weiter konkretisiert und diskutiert.

2.2 Rechtliche Besonderheiten der Vertriebssysteme im deutschen Automobilhandel

Die in der deutschen Automobilbranche vorherrschende Selektivität des Vertriebes impliziert nach europäischen und deutschen kartellrechtlichen Bestimmungen grundsätzlich eine unzulässige Wettbewerbsbeschränkung, indem es den jeweiligen Automobilherstellern und Importeuren obliegt, die quantitative und qualitative Zusammensetzung ihrer Handelsorganisationen zu bestimmen. Auf diese Weise werden nämlich einzelne Handelsbetriebe von der Beliefe-

zung mit entsprechenden Produkten ausgeschlossen bzw. die selektierten Händler ihrerseits durch ein Konkurrenzverbot an der Belieferung durch andere Automobilhersteller gehindert¹⁴⁷. Nach Artikel 85 (3) EWGV können wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen zwischen Unternehmen jedoch für zulässig erklärt werden, wenn

- sie zu einer generellen, d.h. nicht nur den Vertragspartnern zugute kommenden Verbesserung der Warenerzeugung oder -verteilung oder der Förderung des technischen oder wirtschaftlichen Fortschrittes beitragen,
- sie die Verbraucher an den entstehenden Kooperationsgewinnen angemessen beteiligen,
- sie unerlässlich für den Kooperationserfolg sind, und
- sie den Wettbewerb im relevanten Markt nicht wesentlich gefährden bzw. ausschalten.

Zu den rechtlich anerkannten Vorzügen vertraglicher Vertriebssysteme zählen neben Preisvorteile auch die Verbreiterung des Leistungs- und Warenangebotes durch zusätzliche Alternativen, die ohne die Absicherung der Vertragspartner durch wettbewerbsbeschränkende Absprachen nicht mit wirtschaftlich vertretbarem Risiko angeboten werden könnten, die Senkung der Distributionskosten sowie die Verbesserung der Marktbearbeitung und der Kundenbetreuung z.B. durch Kundendienstleistungen. Damit erkennen Rechtsgebung und Rechtsprechung an, daß der Preiswettbewerb nicht die einzig wirksame Wett-

¹⁴⁷ Artikel 85 (1) EWGV beinhaltet ein Verbot aller Vereinbarungen oder abgestimmter Verhaltensweisen, die den Handel zwischen den Mitgliedstaaten beeinträchtigen und eine Wettbewerbsbeschränkung bewirken. Dazu zählen insbesondere Preisbindungen, Gebietsabsprachen und diskriminierende Konditionen bzw. Konditionenspreizungen. In ähnlicher Weise sanktioniert das deutsche Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen. Allerdings ist das europäische Wettbewerbsrecht dem deutschen übergeordnet, so daß im folgenden vornehmlich die europäischen Bestimmungen zu diskutieren sind. Zu diesem Sachverhalt vgl. auch Eggers, C., Vertikale vertragliche Vertriebssysteme für Markenartikel, a.a.O., S. 101 f.

bewerbsform darstellt, sondern insbesondere bei hochwertigen Markenartikeln der "Nebenleistungswettbewerb" analoge, quasi geldwerte Vorteile hervorbringen kann¹⁴⁸. Sind die dargelegten Voraussetzungen des Artikel 85 (3) EWGV für ein konkretes Vertriebssystem erfüllt, haben die beteiligten Unternehmen einen Rechtsanspruch auf Freistellung von dem Wettbewerbsverbot des Art. 85 (1)¹⁴⁹.

Eine derartige Freistellung kann entweder in Form einer **Einzel-** und / oder einer **Gruppenfreistellungsverordnung** erfolgen¹⁵⁰. Beide Freistellungsformen haben Tatbestandswirkung, d.h. sie legalisieren die sanktionierten Vertriebssysteme gegenüber Dritten und nationalen Gerichten und Behörden und sind zeitlich befristet angelegt (i.d.R. für einen Zeitraum von 5 - 10 Jahren)¹⁵¹. Im Gegensatz zur Einzelfreistellung besteht die Wirkung einer Gruppenfreistellungsverordnung darin, daß Vereinbarungen zwischen Unternehmen ohne

¹⁴⁸ Zu den Bestimmungen des Art. 85 (3) EWGV und seiner Kommentierung vgl. Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, Handbuch für Unternehmen, Rechtsberater und Behörden, München 1988, S. 163 ff.; Eggers, C., Vertikale vertragliche Vertriebssysteme für Markenartikel, a.a.O., S. 105 und S. 109.

¹⁴⁹ Da es sich bei den Voraussetzungen des Art. 85 (3) EWGV um unbestimmte Rechtsbegriffe handelt, kommt der entscheidungsbefugten EG-Kommission ein erheblicher Beurteilungsspielraum zu, von dem sie in der Vergangenheit auch Gebrauch gemacht hat. Vgl. Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 171; Deselaers, W., Selektiver Vertrieb und Kontrahierungszwang nach Art. 85 EWG-Vertrag, Frankfurt a.M., Bern u.a. 1992, S. 22.

¹⁵⁰ Eine Einzelfreistellung fällt gem. Art. 9 (1) der VO 17/62 in die Zuständigkeit der EG-Kommission. Sie setzt jedoch zunächst eine Anmeldung der Vereinbarung, i.d.R. durch Vorlage eines Mustervertrages durch den Systemführer, voraus. Die Gruppenfreistellung kann unabhängig von einzelnen Freistellungsanträgen durch den EG-Ministerrat oder infolge einer Ermächtigungsverordnung des Rates auch durch die EG-Kommission (gem. Art. 87 EWGV) erlassen werden. Die Rechtsgrundlage für die gegenwärtig bestehenden acht Gruppenfreistellungsverordnungen bildet ihrerseits die VO 19/65.

¹⁵¹ Vgl. Art. 8 (1) der VO 17/62 (betreffend die Einzelfreistellungen) und Art. 2 (1) der VO 19/65 (betreffend die Gruppenfreistellungen).

Anmeldung und gesonderte Bewilligung durch die Kommission unmittelbar freigestellt sind, wenn sie die in der Verordnung spezifizierten Voraussetzungen erfüllen. Gruppenfreistellungsverordnungen legen somit lediglich Grenzen fest, innerhalb derer die konkreten Vereinbarungen über vertragliche Vertriebssysteme ausgestaltet werden können¹⁵². Damit dienen sie vor allem der Verwaltungsvereinfachung, was vor dem Hintergrund von alleine mehr als 100.000 freistellungspflichtigen Alleinvertriebsvereinbarungen in der EG (Stand 1988) unmittelbar einsichtig wird¹⁵³. Gleichzeitig sollen Gruppenfreistellungsverordnungen insofern einen hohen Anpassungs- und Standardisierungsdruck auf die kooperierenden Unternehmen ausüben, als deren vertragliche Vereinbarungen mit den Vorgaben der relevanten Verordnung in Einklang stehen sollten¹⁵⁴. Zu diesem Zweck enthalten Gruppenfreistellungsverordnungen üblicherweise eine "schwarze Liste" in der die Beschränkungen und Bestimmungen, die nicht in den individuellen Vereinbarungen enthalten sein dürfen, aufgeführt sind, eine "weiße Liste" mit den entsprechend unbedenklichen Bestimmungen sowie eine Liste von Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um in den Anwendungsbe- reich der Verordnung zu fallen¹⁵⁵.

Für die Analyse der Rahmenbedingungen im deutschen Automobilhandel hat in erster Linie die **Gruppenfreistellungsverordnung 123/85 zu den "Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge"** vom 12.

¹⁵² Vgl. Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, Ottobrunn 1993, S. 41.

¹⁵³ Deselaers, W., Selektiver Vertrieb und Kontrahierungszwang nach Art. 85 EWG-Vertrag, a.a.O., S. 21.

¹⁵⁴ Vgl. Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 175.

¹⁵⁵ Vgl. Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 174; Deselaers, W., Selektiver Vertrieb und Kontrahierungszwang nach Art. 85 EWG-Vertrag, a.a.O., S. 21.

Dezember 1984 grundlegende Bedeutung ¹⁵⁶. Die GVO 123/85 regelt den Vertrieb von drei- und mehrrädigen Kraftfahrzeugen, d.h. von Pkw, Lkw und Traktoren. Motorräder und andere motorgetriebene Zweiräder fallen demnach nicht in ihren Geltungsbereich (vgl. Art. 1, GVO 123/85). Des weiteren sind laut Artikel 1 zunächst nur Vertragshändler-Verträge, also Geschäftsbesorgungsverträge mit Dienstvertragscharakter, Gegenstand der GVO ¹⁵⁷. In Entscheidungen des Bundesgerichtshofs (BGH) wurde aber herausgestellt, daß auch Handelsvertreter, wie sie in den Vertriebssystemen der Mercedes-Benz AG und der BMW AG zum Einsatz kommen, als funktionale Eigenhändler anzusehen sind, sofern sie erhebliche finanzielle Risiken bei der Übernahme des Vertriebes einer Marke übernehmen. Infolge der Verpflichtung der Handelsvertreter (=Agenten) der beiden angesprochenen Marken, ein Ersatzteillager vorrätig zu halten, Kundendienstleistungen anzubieten und das mit dem Neuwagengeschäft untrennbar verbundene Gebrauchtwagengeschäft zu betreiben, ist der Tatbestand der Risikoübernahme regelmäßig als erfüllt anzusehen, so daß davon auszugehen ist, daß die GVO 123/85 im Grundsatz für alle aktuellen Vertriebssysteme in der deutschen Automobilbranche Gültigkeit besitzt ¹⁵⁸.

Die Kernelemente der GVO sind freistellungsfähige Verpflichtungen der kooperierenden Handelsunternehmen zur Konzentration ihrer absatzpolitischen Aktivitäten auf die Vermarktung und den Kundendienst des vom betreffenden Her-

¹⁵⁶ Im folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung die Verordnung 123/85 mit dem Oberbegriff Gruppenfreistellungsverordnung bzw. der Abkürzung GVO belegt. Sofern daneben weitere EG-Verordnungen von Belang sind, werden diese jeweils explizit benannt.

¹⁵⁷ Vgl. Erwägungsgrund Nr. 1 der GVO 123/85 sowie Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 371; Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 10 f.

¹⁵⁸ Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 371 - 374; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 43.

steller geführten Produktprogramms innerhalb vertraglich festgelegter Marktareale. Darüber hinaus regelt sie die Zulässigkeit von vertragsrechtlichen Bestimmungen zur Absicherung herstellereitiger Marketingkonzeptionen ¹⁵⁹. Begründet wird die Zulässigkeit vertraglicher Vertriebssysteme im Automobilhandel mit folgenden Argumenten ¹⁶⁰:

- Der selektive Vertrieb ist unerlässlich, weil Kfz langlebige Gebrauchsgüter darstellen, die regelmäßig sowie in besonderen Bedarfsfällen (Unfall, technische Defekte usw.) einer fachkundigen Wartung und Instandsetzung bedürfen, die zudem aus Verbrauchersicht nicht immer am selben Ort erbracht werden kann.
- Aufgrund der technischen Komplexität des Produktes "Automobil" ist ein auf das jeweilige Produktprogramm eines Herstellers zugeschnittener Kundendienst unerlässlich.
- Die Ausrichtung der Händler auf die Produkte einer Fahrzeugmarke erfordert von ihnen hohe und fortlaufende Investitionen in die Werkstattausstattung, das Ersatzteillager und die Schulung des Personals, die bei einer unbegrenzten Ausweitung des Vertriebs- und Servicenetzes nicht mehr über das zur Verfügung stehende Marktpotential erwirtschaftet werden können. Entsprechend bestünden für viele Unternehmen keine Anreize mehr, die erforderlichen Leistungen bereitzustellen, so daß die Gefahr einer Unterversorgung der Verbraucher droht.
- Die Verknüpfung von Kundendienst- und Handelsfunktionen ist sinnvoller, als eine Trennung von Handels- und Kundendienstorganisation, zumal bei der Auslieferung der Kfz technische Funktionskontrollen durch die Absatzmittler notwendig werden.

¹⁵⁹ Vgl. Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 42.

¹⁶⁰ Zu den Argumenten für eine Legitimierung des selektiven Vertriebes vgl. VO 123/85 und hier insbesondere die Erwägungsgründe 4, 7 und 9 sowie Creutzig, J., Die zukünftige Regelung des Automobilvertriebs in Europa, a.a.O., S. 54 f.; Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 368 f.

- Die Konzentration der selektierten Händler auf eine Marke verstärkt deren Bemühungen im Wettbewerb und in Verbindung mit der Zuweisung eines abgegrenzten Vertragsgebietes gleichzeitig den Aufbau verbrauchernaher Marktkenntnis und damit die Bereitstellung eines bedarfsorientierten Angebotes.
- Die selektiven Vertriebssysteme beschränken zwar den Wettbewerb innerhalb der Systeme (Intra-Gruppenwettbewerb); der wesentliche Wettbewerb konzentriert sich in der Automobilbranche jedoch auf den Markenwettbewerb zwischen konkurrierenden Vertriebssystemen (Inter-Gruppenwettbewerb) und wird durch die Vertriebsbindung gefördert.

Aus diesen Argumenten für eine Zulässigkeit vertraglicher Vertriebssysteme leiten sich unmittelbare typische Regelungsbereiche von Vertragshändler- und Agenturverträgen ab ¹⁶¹. Unter den freigestellten Auflagen für die Automobilhändler sind an erster Stelle die Bezugsbindungen und die Vertriebsbindungen (vgl. Abbildung 9) als bedeutende Begrenzungsfaktoren des unternehmerischen Freiraums herauszustellen. **Bezugsbindungen** haben unmittelbare Auswirkungen auf die Sortimentspolitik des Handels und determinieren so den wesentlichen Kern seines Leistungsangebotes. Artikel 3 VO 123/85 gestattet den Automobilherstellern in diesem Zusammenhang die exklusive Bindung der Absatzmittler an die eigene Marke. Das damit einhergehende Konkurrenzverbot erstreckt sich primär auf die mit der vertretenen Marke im direkten Wettbewerb stehenden Neufahrzeuge und die zugehörigen Ersatzteile (vgl. Art. 3 Nr. 3 und 4 VO 123/85). Dementsprechend kann der Vertrieb von Gebrauchtwagen gleich welchen Fabrikats sowie von Neuwagen, die keine unmittelbaren Konkurrenzserzeugnisse darstellen, dem Vertragshändler herstellerseitig grundsätzlich nicht verboten werden. Wohl aber kann ihm gemäß GVO untersagt

¹⁶¹ Einen umfassenden Überblick über die Regelungsbereiche in den vertraglichen Vertriebssystemen des deutschen Automobilhandels geben Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O.; sowie als bedeutende ältere Quellen, die noch vor der Inkraftsetzung der VO 123/85 datieren: Ulmer, P., Der Vertragshändler, a.a.O., S. 127 - 131; Tietz, B., Gruppenwettbewerb, a.a.O., S. 198 - 221.

werden, die Produktprogramme anderer Automobilhersteller in den gleichen Geschäftsräumen anzubieten wie die Vertragswaren ¹⁶². Darüber hinaus ist es aber gängige Praxis der Automobilhersteller, die Aufnahme weiterer Fahrzeugmarken in das Sortiment eines Händlers auch unabhängig von einer unmittelbaren Konkurrenzbeziehung weitgehend auszuschließen, indem sie von einer ausdrücklichen Zustimmung und dem Nachweis sachlich gerechtfertigter Gründe abhängig gemacht werden ¹⁶³.

Begründet wird diese Handelsbeschränkung mit der Pflicht der Vertragshändler zur Wahrung der Interessen der ursprünglichen angebotenen Marke und zur Konzentration auf deren Absatz ¹⁶⁴. Mit der gleichen Begründung wird den Automobilhändlern regelmäßig in den Händlerverträgen die Aufnahme weiterer

¹⁶² Vgl. Art. 3 Nr. 3 VO 123/85; Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 379 ff.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 45.

¹⁶³ Kann der Vertragshändler gegenüber dem Hersteller derartige sachlich gerechtfertigte Gründe vorbringen, ist dieser verpflichtet, von dem Konkurrenzverbot Abstand zu nehmen (vgl. Art. 5 (2) Nr. 1 VO 123/85). Auf diese Weise soll eine zu große wirtschaftliche Abhängigkeit des Händlers vom Hersteller vermieden werden (vgl. den 17. Erwägungsgrund der VO 123/85). Sachlich gerechtfertigte Gründe sind regelmäßig dann gegeben, wenn die wirtschaftlichen Verhältnisse des Händlers die Aufnahme weiterer Fahrzeugmarken oder die Erweiterung seines Sortimentes um weitere Warengruppen zwingend erfordern und die Belange des Herstellers bei einer Zustimmung nicht wesentlich berührt werden. Dieser Fall dürfte dann vorliegen, wenn die Nachfrage nach den Vertragswaren im festgelegten Marktverantwortungsgebiet nicht ausreicht, z.B. weil das Gebiet mit zu vielen Markenkollegen besetzt ist oder die betreffende Fahrzeugmarke über eine insgesamt schwache Marktposition verfügt (was bei einigen ausländischen Fabrikaten der Fall ist) und notwendige Investitionen des Handelsbetriebes nicht über das zur Verfügung stehende Marktpotential finanziert werden können. Vgl. hierzu ausführlich Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 405 ff.

¹⁶⁴ Vgl. den 7. Erwägungsgrund der VO 123/85 sowie in der Kommentierung: Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 379 ff., Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 373 ff.

vertragsfremder Artikel in ihr Sortiment untersagt bzw. von der Genehmigung durch den Automobilhersteller abhängig gemacht. In diesem Zusammenhang wird neben der allgemeinen Interessenwahrungspflicht das Argument einer möglichen, durch den Handel mit vertrags assortimentsfremden Artikeln hervorgerufenen Beeinträchtigung des fach- und markenspezifischen Erscheinungsbildes des Händlerbetriebes angeführt ¹⁶⁵. Eine Erweiterung des automobilen Kernsortiments um Warengruppen beispielsweise aus dem Bereich des Freizeitbedarfs (z.B. Fahrräder, Wassersportgeräte oder Skiausrüstungen) aber auch von Kfz-Zubehörteilen, die nicht zu dem Programm des Herstellers gehören, wird daher von dem betreffenden Händler immer mit seinem systemführenden Hersteller gesondert vereinbart werden müssen. Allerdings zeigt die Praxis in vielen Vertriebssystemen, daß solche Leistungserweiterungen von den Herstellern durchaus begrüßt werden, wenn sie sich in den Bedarfszusammenhang "(Auto-) Mobilität" einordnen lassen, zumal es sich bei den in dieser Richtung aktiven Handelsunternehmen zumeist um die leistungsstarken Betriebe der jeweiligen Vertriebsorganisation handelt. Die faktischen Bezugsbindungen fallen somit im Bereich der Zusatzsortimente vielfach geringer aus als die vertraglichen Regelungsbereiche vermuten lassen.

Während die Bezugsbindungen die Freiräume der Sortimentspolitik beschränken, wirken sich die in den Händlerverträgen enthaltenen und durch die GVO legitimierten **Vertriebsbindungen** unmittelbar auf das Marktpotential der Händler aus. Im Rahmen gebietsbezogener Bindungen wird die Tätigkeit der Absatzmittler auf ein vertraglich festgelegtes Marktareal begrenzt (vgl. Art. 3 Nr. 8 und 9; Art. 13 Nr. 3 VO 123/85 sowie die zugehörigen Erwägungsgründe 1 und 9). Außerhalb des Marktverantwortungsgebiets wird den Vertragshändlern regelmäßig untersagt, durch eigenes Verkaufspersonal oder andere Kommunikationsinstrumente aktiv Kunden zu werben, dort (nicht genehmigte)

¹⁶⁵ Vgl. Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 56 ff.

Filialbetriebe zu unterhalten oder Vermittler damit zu beauftragen, für das eigene Unternehmen Kunden zu akquirieren. Gleichwohl kann der Vertragshändler für seine eigene Werbung auf Medien zurückgreifen, die von ihrer Reichweite her über sein eigenes Marktverantwortungsgebiet hinaus Verbraucher erreichen (vgl. Erwägungsgrund 9 der VO 123/85). Infolge der dichten Siedlungsstruktur in der Bundesrepublik tritt dieser Spill-over-Effekt regelmäßig sowohl bei der Schaltung von Anzeigen in Tageszeitungen als auch bei der Werbung über die relevanten audio-visuellen Medien wie z.B. regionalem Rundfunk auf ¹⁶⁶. Ergeben sich durch derartige Werbe- und Verkaufsförderungsaktivitäten für den Händler Geschäfte mit gebietsfremden Kunden, sind diese zulässig und können nicht durch vertragsrechtliche Bestimmungen beschränkt werden ¹⁶⁷. Einige Händlerverträge sehen in diesen Fällen lediglich Übergrenzprovisionsklauseln vor, die eine Entschädigung des betroffenen Händlers durch eine Beteiligung an der Handelsspanne des gebietsfremd agierenden Markenkollegen bewirken ¹⁶⁸. In der Mehrzahl der Fälle wird jedoch auf solche Klauseln verzichtet, zumal insbesondere bei den marktführenden Anbietern die Vertriebsnetze durch sich stark überlappende Marktverantwortungsgebiete und mehrfach besetzte Standorte gekennzeichnet sind und allenfalls in weniger dicht besiedelten ländlichen Gebieten Marktareale existieren, die einem Vertragshändler exklusiv zugewiesen sind. Dementsprechend sind Verkäufe an Kunden außerhalb des eigenen MVG an der Tagesordnung. Sie betragen bei einzelnen Händlern sogar bis zu 60% des jährlichen Absatzes an

¹⁶⁶ Zum Werbeverbot der Händler bezogen auf andere als das eigene Vertragsgebiet vgl. Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 72 ff.; Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 175 ff.

¹⁶⁷ Auf diese Weise wird der auf dem Art. 85 (1) EWGV aufbauenden Rechtsauffassung Rechnung getragen, wonach absolute Gebietsschutzvereinbarungen in und zwischen den Staaten der Europäischen Gemeinschaft eine unbillige Beschränkung des Wettbewerbs darstellen und demnach verboten sind.

¹⁶⁸ Zu der diesbezüglichen Vertragswirklichkeit im deutschen Automobilhandel vgl. Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 176.

Neuwagen. Damit läuft die Realität in der Automobilbranche vielerorts der Verpflichtung der Automobilhersteller zuwider, die Anzahl von Vertragshändlern je Marktbearbeitungsgebiet so zu begrenzen, daß den dort tätigen Betrieben ein dauerhaft ausreichendes Marktpotential verbleibt ¹⁶⁹. Eine nachträgliche Bereinigung überbesetzter Standorte über eine gezielte Selektion einzelner Vertragshändler gestaltet sich zudem aufgrund der Händlerschutzbestimmungen sowie der einzuhaltenden Kündigungsfristen ¹⁷⁰ als vergleichsweise schwierig, so daß es bislang gängige Praxis ist, die ausstehende Bereinigung der Vertriebsnetze den Marktmechanismen zu überlassen.

Neben den Vertriebsbindungen auf Basis gebietsbezogener Kriterien werden die Vertragshändler üblicherweise auch durch Auflagen hinsichtlich zulässiger Abnehmergruppen in ihrer Marktbearbeitung beschränkt. Demnach wird den Händlern in den Händlerverträgen regelmäßig untersagt, Neuwagen an andere Handelsunternehmen bzw. gewerbliche Wiederverkäufer zu verkaufen (Querlieferungsverbot), es sei denn, diese Unternehmen gehören ebenfalls dem

¹⁶⁹ Vgl. Art. 1 Nr. 2 VO 123/85 sowie die Erwägungsgründe 1 und 19. Auf diese Weise sollen die erheblichen Investitionen, die der Händler zur vertragsgemäßen Erfüllung der Vertriebsaufgaben zu erfüllen hat, geschützt und der Fortbestand seines Unternehmens gesichert werden. Die Einsetzung weiterer Händler in bereits zugewiesene Marktareale ist daher dem Hersteller nur beim Vorliegen sachlich gerechtfertigter Gründe möglich. Zu den möglichen Gründen zählen insbesondere die mangelnde Ausschöpfung des Potentials durch die vorhandenen Händler bzw. die wiederholte Nichterfüllung der Absatzplanungen, die zwischen Hersteller und Händler abgestimmt waren. Vgl. hierzu Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 38; Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 375 f. und S. 409 ff.

¹⁷⁰ Händler dürfen gemäß Art. 5 (1) Nr. 2 VO 123/85 bei der Formulierung von Mindestanforderungen an Fahrzeugverkauf, Kundendienst und Unternehmensführung nicht unbillig behindert oder ohne zwingende Gründe ungleich behandelt werden. Darüber hinaus sind die Selektionskriterien so festzulegen, daß sie intersubjektiv nachvollziehbar sind. Vgl. Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 52 und die dort zitierte Literatur.

eigenen Vertriebssystem an (vgl. Art. 3 Nr. 10 VO 123/85) ¹⁷¹. Auf diese Weise soll das Recht der Automobilhersteller abgesichert werden, die Anzahl der belieferten Händler entsprechend ihren absatzpolitischen Strategien alleine, ohne unkontrollierte Einwirkung ihrer Vertragspartner bestimmen zu können ¹⁷². Die GVO sieht allerdings vor, daß Vertragshändler Neufahrzeuge an Vermittler veräußern dürfen, sofern diese über eine genau spezifizierte, schriftliche Vollmacht eines Endverbrauchers verfügen (vgl. Art. 3 Nr. 11 VO 123/85). Durch eine Klarstellung der EG-Kommission im Jahr 1991 wurden die Geschäftsmöglichkeiten der sogenannten "EG-Vermittler" oder "EG-Auto-Makler" zwischenzeitlich z.T. erheblich erweitert. Damit reagierte die Kommission vor allem auf die zu beobachtenden gravierenden Preisunterschiede innerhalb der Mitgliedsstaaten für gleiche oder ähnliche Modelle und auf die zunehmende Vertriebspraxis der Hersteller, Geschäfte mit Großkunden wie Autovermietungen und Leasinggesellschaften unter Ausschaltung ihrer Vertragshändler direkt abzuschließen und damit die bisher als sachlogisch angeführte untrennbare Einheit von Verkaufs- und Kundendienstfunktionen in Frage

¹⁷¹ Besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang die **Unterhändler und Vertragswerkstätten** innerhalb der einzelnen Absatzorganisationen. Diese Absatzmittler stehen nur mit den eigentlichen Vertragshändlern in unmittelbarer Rechtsbeziehung, indem sie für diese i.d.R. im Neuwagengeschäft als Kommissionäre tätig werden. Allerdings ist der Abschluß derartiger Unterverträge zwischen Vertragshändler und Vertragswerkstatt stets von der ausdrücklichen Zustimmung des Automobilherstellers abhängig. Darüber hinaus werden den Unterhändlern / Werkstätten analoge Verpflichtungen hinsichtlich Unternehmensführung, Kundendienst und Einsatz der weiteren Marketinginstrumente auferlegt wie den Vertragshändlern. Vgl. zu diesem Themenkomplex Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 43 ff.

¹⁷² Im Unterschied zu den Neuwagen ist es den Händlern gestattet, Original-Ersatzteile an vertriebsnetzfernde Unternehmen wie z.B. freie Werkstätten zu liefern, sofern diese die Teile zur Ausführung von Wartungs- und Reparaturarbeiten benötigen (vgl. Art. 3 Nr. 10 VO 123/85).

zu stellen ¹⁷³. Diese Vorstöße der EG-Kommission lassen darüber hinaus die Vermutung aufkommen, daß die Gruppenfreistellungsverordnung in ihrer bisherigen Form nicht über den Juni 1995 hinaus verlängert werden wird.

Über die beschriebenen Bezugs- und Vertriebsbindungen hinaus existieren in den vertraglichen Vertriebssystemen des deutschen Automobilhandels eine Vielzahl von Vereinbarungen, die die Handelsunternehmen in ihrer **Absatzplanung**, in der **Ausgestaltung ihres Marketing** und ihren **sonstigen betrieblichen Funktionen** an Vorgaben des Systemführers binden. Im Rahmen der Leistungs politik ist hier an erster Stelle die Verpflichtung der Händler zur Durchführung von (entgeltlichen und unentgeltlichen) Kundendienstarbeiten zu nennen. Diese Pflicht erstreckt sich auch auf Fahrzeuge, die nicht bei dem betreffenden, Händler sondern einem Markenkollegen im In- und Ausland gekauft worden sind ¹⁷⁴. Um diesen zugewiesenen Aufgaben adäquat nachkommen zu können, sind die Vertragshändler gehalten, ihre Betriebsanlagen und -ausstattungen sowie die fachliche und produkttechnische Ausbildung ihrer Mitarbeiter den herstellerseitigen vorgegebenen Mindestanforderungen anzupassen. Eine analoge Ausstattungs- und Ausbildungspflicht ist in den Verträgen im übrigen selbstverständlich auch für die mit dem Verkauf der Neuwagen zusammenhängenden Aufgabenbereiche vorgesehen. Dazu zählen insbesondere Produktschulungen des Verkaufspersonals, die Bereitstellung ausreichender und markenadäquat gestalteter Ausstellungs- und Lagerflächen, das

¹⁷³ Vgl. Berg, H., Zukunft des Automobilvertriebs, a.a.O., S. 3 f. sowie ausführlich zur Diskussion um die EG-Vermittler: Creutzig, J., Die zukünftige Regelung des Automobilvertriebs in Europa, a.a.O., S. 58 ff.

¹⁷⁴ Diese Verpflichtung ist konstitutives Element der GVO. Vgl. Art. 5 Nr. 1 VO 123/85 sowie den 12. Erwägungsgrund; Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 363. Sie ist zugleich eines der zentralen Problemfelder im Intra-brand-Wettbewerb. Infolge dieser Regelung haben Händler Schwierigkeiten, sich durch besondere Leistungen im After-Sales-Bereich Wettbewerbsvorteile für den Neuwagenverkauf zu erarbeiten, da die Konsumenten das Fahrzeug ihrer Wahl problem- und sanktionslos bei dem jeweils preiswertesten Anbieter kaufen und die Folgearbeiten dennoch bei ihrem servicestarken Händler vor Ort ausführen lassen können.

Bereithalten von Vorführwagen sowie von produktbezogenen Informationsmaterialien ¹⁷⁵. Die Händler sind überdies gehalten, ihre Investitionen in die Verkaufs- und Kundendienstkapazitäten, d.h. in die Gebäude, die Ausrüstung und das Personal an der bereits realisierten oder geplanten Ausweitung ihres Geschäftsvolumens auszurichten ¹⁷⁶. Darüber hinaus streben die Hersteller durch gesonderte Richtlinien und das Angebot umfangreicher Unterstützungsmaßnahmen eine Vereinheitlichung des optischen Auftretts der Marke im Markt an, um so ein Auseinanderdriften von Markenanspruch bzw. Markenimage und der Markenpräsentation im Handel zu verhindern bzw. ihm entgegenzuwirken ¹⁷⁷. Die Freiheit des Systemführers, qualitative Anforderungen an seine Händler zu stellen, steht unter rechtlichen Gesichtspunkten allerdings unter dem Verhältnismäßigkeits- und Mißbrauchsvorbehalt. Das bedeutet, daß die Vorgaben so beschaffen sein müssen, daß sie nicht zu einer unbilligen Behinderung oder unbegründeten Ungleichbehandlung der Händler in der Handelsorganisation führen ¹⁷⁸. Als Folge orientieren sich die im Automobilhandel zu beobachtenden Leistungsstandards der Hersteller eher an den durchschnittlich leistungsfähigen Betrieben der Handelsorganisation, was den Profilierungsspielraum für innovative und finanzkräftige Betriebe entsprechend vergrößert,

¹⁷⁵ Vgl. Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 363 f. und S. 391 ff.; Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 20 ff. und S. 100 ff.

¹⁷⁶ Vgl. ebenda S. 26 f.

¹⁷⁷ Vgl. hierzu in ähnlicher Form Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 22 ff. mit entsprechenden Beispielen aus der Vertragspraxis deutscher Automobilhersteller.

¹⁷⁸ Vgl. ebenda S. 27 - 28; Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 391 f. sowie Art. 5 Nr. 2b VO 123/85.

für die kleineren und weniger kapitalstarken Handelsunternehmen nichts desto trotz erhebliche Auswirkungen auf deren wirtschaftliche Situation hat.

Neben den bereits vorgestellten Bindungen ist auf einen weiteren Regelungsbereich im Rahmen der Leistungs politik hinzuweisen, der Veränderungen an den Vertragswaren beispielsweise durch optische und / oder technische Tuningmaßnahmen betrifft. Solche individualisierten Umrüstungen von Neufahrzeugen sind für die Händler interessant, weil sie sich damit im Bereich des Neufahrzeugsortimentes von anderen Markenkollegen differenzieren können. Sofern sie das Tuning auf einen konkreten Kundenauftrag gründen, kann es von den Automobilherstellern nicht sanktioniert werden (vgl. Art. 3 Nr. 1 VO 123/85), es sei denn, die Umbauten gefährden die amtliche Typenabnahme und die Verkehrssicherheit der Fahrzeuge. Darüber hinaus sind in den Händlerverträgen Beschränkungen enthalten, die den Händler zum einen die Verwendung von Original-Ersatz- und Zubehörteilen auferlegen und zum anderen Eingriffsmöglichkeiten des Herstellers bei der offensichtlichen Durchkreuzung seiner modellpolitischer Interessen durch das Angebot händlereigener Sondermodelle vorsehen ¹⁷⁹.

Hinsichtlich der Kommunikationspolitik wird es in der GVO als unbedenklich angesehen, daß die Hersteller an ihre Absatzmittler ebenfalls Mindestanforderungen stellen können (vgl. Art. 4 (1) Nr. 1c VO 123/85). Üblicherweise betrifft dies sowohl die Intensität als auch die Form und den Inhalt der Kommunikationsaktivitäten. Damit soll eine wirksame Bearbeitung des Marktverantwort-

¹⁷⁹ Zu diesem Themenbereich vgl. wiederum Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 66 - 72.

tungsgebiets bei gleichzeitiger Konsistenz der Markenwerbung über alle Stufen des Absatzkanals hinweg gesichert werden können ¹⁸⁰.

Deutliche Grenzen gebietet die Rechtsprechung der Beeinflussung der Preis- und Konditionenpolitik in vertraglichen Vertriebssystemen, indem sie vertikale Preisbindungen als unzulässig erklärt (vgl. die "schwarze Liste" von Vereinbarungen in Art. 6, insbesondere die Nr. 2, sowie § 15 GWB) ¹⁸¹. Mit Ausnahme des Vertriebes über Agenturen bzw. Handelsvertreter bestehen für die Händler im Hinblick auf ihre Preis- und Konditionenpolitik keine herstellereitigen rechtlichen Bindungen. Faktisch verfügen die Hersteller jedoch über eine Reihe von Möglichkeiten zur Preisbeeinflussung, indem sie die für die Preispolitik des Handels maßgebliche Handelsspanne durch die Festsetzung der modellspezifischen Einstandspreise sowie durch Mengenrabatte, anlaß- und modellbezogene Prämien, Boni, Incentives und Werbekostenzuschüsse relativ flexibel steuern können ¹⁸². Dennoch verbleibt den Händlern in der Automobilbranche in der Regel eine Mindestspanne von 12 - 20% je nach Modell. Berücksichtigt

¹⁸⁰ Vgl. Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 45 ff.

¹⁸¹ Zur Kommentierung der Sicherung der Preisgestaltungsfreiheit vgl. Bunte, H.-J., Sauter, H., EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, a.a.O., S. 415 ff.

¹⁸² Eine Vorreiterrolle bei einer stärker leistungsbezogenen Gestaltung des Rabattsystems hat die BMW AG eingenommen. BMW hat zu Beginn der 90er Jahre ein System eingeführt, das einen reduzierten Grundrabatt von 14,5% vorsieht, der durch mengen- und nebenleistungsabhängige Komponenten im Maximalfall um über 6 Prozentpunkte erhöht werden kann. Zu einer kritischen Darstellung des Rabattsystems der BMW AG vgl. Meinig, W., Rennert, Chr., Heß, A., Kundenorientierung als Problem des vertikalen Marketing in der Automobilwirtschaft, Zur Implementierung von Innovationen im Vertragshändler-System, in: Marktforschung&Management, Jg. 37, H. 1, 1993, S. 31 - 37.

Zur vertraglichen Regelung der Vergütung im Automobilhandel vgl. ausführlich Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 164 - 194 und hier insbesondere die Seiten 172 - 182.

man, daß der Durchschnittspreis für einen Pkw in Deutschland mittlerweile bei über DM 30.000,- liegt ¹⁸³, ergeben sich für den Handel Spielräume von mehreren tausend Mark bei ihrer Preispolitik gegenüber den Konsumenten. Allerdings gilt es zu beachten, daß in Anbetracht des gegenwärtig noch gültigen Rabattgesetzes keine offenen Rabattzugeständnisse von mehr als 3% der ausgewiesenen Preisempfehlung gewährt werden dürfen. Daher ziehen sich die Vertragshändler auf als "Hauspreis" deklarierte Angebote oder die Inzahlungnahme überbewerteter Gebrauchtwagen zurück, was faktisch jedoch den Effekt einer rabattähnlichen Unterschreitung der ausgewiesenen Preisempfehlung hat ¹⁸⁴.

Neben der dargestellten Beeinflussung des Marketing der Absatzmittler beinhalten Vertragshändler-Systeme üblicherweise auch Regelungen für die übrigen Betriebsbereiche. An erster Stelle sind hier die Informations- und Genehmigungspflicht bei Änderungen der Inhaber- und Beteiligungsverhältnisse zu nennen. Auf diese Weise soll verhindert werden, das durch Beteiligungen und Akquisitionen Händlerketten entstehen, die lokale oder regionale Märkte dominieren und gegenüber den Herstellern Einkaufsmacht aufbauen, was letztlich dann auch die Interessen des Gesamtsystems negativ berühren würde. Daher sehen die meisten Händlerverträge sogenannte Mehrfachinvestoren-Regelungen vor, die einem Vertragshändler nur die Beteiligung an einer begrenzten Zahl anderer Handelsbetriebe des Vertriebssystems gestatten ¹⁸⁵.

Schließlich umfassen die meisten Kooperationsverträge Anforderungen an die Händler hinsichtlich der Ausgestaltung der Betriebsführung wie beispielsweise

¹⁸³ Vgl. Brachat, H., Autohaus-Manager, a.a.O., S. 54.

¹⁸⁴ Vgl. hierzu Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 168 ff.

¹⁸⁵ Vgl. die Aussagen von Still in Brachat, H., Neues Vertriebskonzept im Handel, in: Autohaus, H. 23/24, 1992, S. 28.

des Rechnungswesens, des Einsatzes von EDV, z.B. zur Erfassung und zum Austausch von Bestell-, Kunden- und sonstigen Marktdaten und dergleichen mehr ¹⁸⁶. Wenn diese Anforderungen nicht explizit notifiziert sind, bemühen sich die Automobilhersteller, die Kooperation der Händler durch finanzielle und sonstige Anreize wie die Gewährung von Leistungsrabatten oder die Teilnahme an Betriebsvergleichen zu bewirken.

2.3 Zusammenfassende Beurteilung und Ausblick auf alternative vertragliche Vertriebssysteme

Die differenzierte Erörterung der rechtlichen Regelungsbereiche in den vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels hat aufgezeigt, daß der Möglichkeit der Handelsunternehmen zur eigenständigen Profilierung im Vergleich zu anderen Branchen deutliche Grenzen gesetzt sind. Dennoch bestehen in den einzelnen Geschäftsbereichen Differenzierungsspielräume, die sich vertikalen Bindungen und Vorgaben des Systemführers aus wettbewerbsrechtlichen Gründen entziehen bzw. die durch das faktische Verhalten der Automobilhersteller von einer stärkeren Einflußnahme bislang ausgenommen sind. Zudem wird in der weiteren Analyse zu klären sein, inwieweit durch die systembedingte Tendenz zur Homogenisierung des Marktauftritts der Absatzmittler selbst kleinere Differenzierungsbestrebungen der Händler, z.B. durch das Angebot händlerindividueller Sondermodelle oder Serviceleistungen, vom Konsumenten stärker wahrgenommen werden als vergleichsweise umfangreichere Profilierungsstrategien von Unternehmen, die in anderen Handelsbranchen mit einer größeren strukturellen Vielfalt an Betriebsformen und Betriebstypen agieren.

¹⁸⁶ Vgl. Kloubert, U., Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, a.a.O., S. 25 - 27; Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 172 ff.

Vor dem Hintergrund der dargestellten rechtlichen und faktischen Bindungen in der Automobilbranche ergeben sich zusammenfassend betrachtet eine Reihe systemspezifischer Vor- und Nachteile für die Vertragshändler ¹⁸⁷. An **Vorteilen** sind in erster Linie zu nennen :

- Vertragliche Vertriebssysteme bieten Händlern eine im Vergleich zum freien Handel risikoreduzierte Möglichkeit zur Selbständigkeit. Bei attraktiven Fahrzeugmarken ist ein Mindestabsatz und -ertrag vergleichsweise einfach zu erwirtschaften, da Wettbewerbsvorteile gegenüber markenfremden Händlern bereits durch die Partizipation am Markenimage und die vom Herstellermarketing induzierten Nachfrageeffekte aufgebaut werden.
- Der Automobilhandel bietet auch betriebswirtschaftlich weniger hoch qualifizierten Handelsunternehmen die Möglichkeit des Markteintritts und der Marktbehauptung, da sie an dem Know-how des Herstellers bzw. der gesamten Gruppe partizipieren können und darüber hinaus eine umfassende, laufende und bei Bedarf (z.B. Gründungsphase) auch individuelle Unterstützung durch den Systemführer erfahren.
- Vertragliche Vertriebssysteme tragen zu einer Kostenreduktion in vielen Geschäftsbereichen des Handelsbetriebes bei, indem spezialisiertes Know-how und dazu gehöriges Material (z.B. Werbemittel) nicht selbst erstellt bzw. vorgehalten werden muß, sondern aus einem zentralen Pool abgerufen werden kann.

Diesen zentralen Vorteilen stehen aber eine Reihe von **Nachteilen** gegenüber:

- Automobilhändler verzichten als Preis für die Mitgliedschaft in dem vertikalen System auf einen beträchtlichen Teil ihres betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfreiraums, vor allem in den Bereichen Beschaffungspolitik und der damit zusammenhängenden Sortimentspolitik, der Kommunikationspolitik Betriebsstättengestaltungs- und Warenpräsentationspolitik sowie der

¹⁸⁷ Vgl. hierzu auch die Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen vertraglicher Vertriebssysteme im Automobilhandel für Hersteller wie für Händler bei Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 66 und 67; sowie Tietz, B., Mathieu, G., Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, a.a.O., S. 37 - 39 und 230 - 231.

Gestaltung der Ablauforganisation (EDV-Einsatz etc.). Außerdem sind die Handelsunternehmen nicht frei in der Wahl der von ihnen bearbeitenden Marktareale, so daß zugleich ihre Expansionsmöglichkeiten - z.B. durch Filialisierung - begrenzt sind.

- Die Möglichkeiten der Händler zu einer standortspezifischen Anpassung ihrer Marketingkonzeption sind sowohl in inhaltlicher wie auch in zeitlicher Hinsicht limitiert.
- Die Vertragshändler sind von der aktuellen Nachfrage nach Vertragswaren abhängig. Diese Nachfrage wird im wesentlichen einseitig durch die Kompetenz des Herstellers beeinflusst. Dadurch besteht für die Händler ein hohes latentes Absatzrisiko, ohne daß sie dies durch eigene absatzpolitische Maßnahmen grundlegend kompensieren könnten.
- Die Wettbewerbssituation eines Vertragshändlers hängt maßgeblich von der Ausprägung des Intra-brand-Wettbewerbs ab. Der wiederum wird aufgrund der begrenzten Reagibilität gegen die Substitutionskonkurrenz anderer Händler der gleichen Gruppe um so intensiver ausgeprägt sein, je mehr Absatzmittler der Hersteller im relevanten Markt des einzelnen Handelsunternehmens eingesetzt hat.

Die angestellten Überlegungen gelten selbstverständlich nur für die gegenwärtig in der Automobilbranche anzutreffenden Vertragshändler- und Agentursysteme. Mit der 1995 anstehenden Entscheidung über eine Verlängerung der Gruppenfreistellungsverordnung können jedoch mittelfristig grundlegend neue rechtliche Rahmenbedingungen gelten. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die relevanten Alternativen zum Vertragshändlersystem zu bewerten sind. In der Literatur werden vor allem das Franchise- und das Agentursystem als alternative vertragliche Vertriebssysteme diskutiert.

Wie die Ausführungen im Abschnitt 2.2 dieser Arbeit aufgezeigt haben, ist der Agenturvertrieb, wie er von einigen Automobilherstellern gegenwärtig praktiziert wird, inhaltlich mit dem Vertrieb über Vertragshändler nahezu gleichgestellt, so daß er von den Veränderungen der Gruppenfreistellungsverordnung in ähnlicher Weise betroffen sein wird. Aus diesem Grund stellt das Franchising die relevantere Alternative dar, zumal bereits auf eine branchenunabhängige Legitimierung dieses vertraglichen Vertriebssystems in Form der EG-

Verordnung 4087/88 zurückgegriffen werden kann. Voraussetzung für die Umstellung der bisherigen Vertragshändlersysteme auf Franchisekonzepte wäre es jedoch, daß die Hersteller als Systemführer für alle Geschäftsbereiche des Automobilvertriebes umfassende Vermarktungskonzepte anbieten können. Insbesondere im Bereich des Gebrauchtwagengeschäftes und des Kundendienstes mit seinen vielfältigen und höchst unterschiedlichen Arbeiten wird die Praxis jedoch zeigen müssen, ob die Automobilhersteller für die wesentlichen Leistungsbereiche freistellungsfähiges "Know-how" bereitstellen können oder ob dieses die Händler nicht bereits selbst erworben haben ¹⁸⁸. Insofern wäre eine Umstellung auf ein umfassendes Betriebs- bzw. Leistungsprogramm-Franchising weniger wahrscheinlich als eine Konzentration auf den Neuwagenvertrieb und seine Organisation mittels des Produkt-Franchising. Dies dürfte jedoch zugleich eine Trennung der bisherigen Einheit von Verkauf und Kundendienst bedeuten ¹⁸⁹, so daß in diesem Fall auch reine Handelsbetriebe entstehen könnten, die selbst keine oder nur sehr eingeschränkte Kundendienstleistungen anbieten, dafür aber mit Werkstätten oder Service-Centern kooperieren würden.

Unabhängig von der konkreten Umsetzung von Franchisekonzepten wird sich in den Geschäftsbereichen, die von dieser Vertriebsform berührt sein werden,

¹⁸⁸ Im Bereich des Gebrauchtwagengeschäftes erscheint ein herstellereitiges Franchise kaum realisierbar, da die Automobilhändler hierbei regelmäßig auch Fahrzeuge anderer Marken an- und verkaufen sowie Kundendienstarbeiten unterziehen. Hinsichtlich des Kundendienstes sei hier nur an die Vielzahl von Arbeiten erinnert, die i. d. R. zur Reparatur eines Unfallschadens notwendig sind wie z. B. Karosseriearbeiten, Arbeiten an Mechanik, Elektrik, Elektronik und u. U. Lackierarbeiten und die in ihrer Gesamtheit auch kein alleiniges Know-how des Fahrzeugherstellers darstellen.

¹⁸⁹ Zu einer Einschätzung der Eignung des Franchising für den Automobilhandel vgl. Creutzig, J., Die zukünftige Regelung des Automobilvertriebs in Europa, a. a. O., S. 63 - 71; Florenz, P. J., Konzept des vertikalen Marketing, a. a. O., S. 68 - 70 sowie kombiniert mit einer kompakten Darstellung der Regelungsbereiche der VO 4087/88 Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, a. a. O., S. 52 - 59.

für die Händler eine stärkere Weisungsgebundenheit gegenüber dem Hersteller ergeben, als dies bislang in den Vertragshändlersystemen der Fall ist. Aus Sicht des Handels bringt Franchising vor allem für leistungsschwächere, bislang unprofilierte Unternehmen mit geringem Managementpotential Vorteile¹⁹⁰. Im Hinblick auf die Einschätzung des mit den Vertriebssystem-Alternativen verknüpften Erfolges lassen sich diese Betriebe durch die Funktion I in **Abbildung 10**¹⁹¹ repräsentieren, d.h. sie erwarten vom Franchising eine bessere wirtschaftliche Situation als vom Vertragshändler-System oder gar vom weitgehend freien Handel.

Demgegenüber läßt die weitgehende Emanzipation des Handels- vom Herstellermarketing, wie sie bei einem Wegfall der bisherigen Gruppenfreistellungsverordnung im Extremfall zu erwarten ist, für innovative, wettbewerbsorientierte und finanzstarke Handelsbetriebe, die bereits in den gegenwärtigen Systemen bemüht sind, ihren Handlungsspielraum zu erweitern, größere Erfolgspotentiale erwarten (Funktion II in Abb. 10).

¹⁹⁰ Zu einer ähnlichen Einschätzung des Franchising kommt Müller-Hagedorn. Vgl. Müller-Hagedorn, L., Vielfalt und Dynamik der Vertriebsformen, a.a.O., S. 459.

¹⁹¹ Ähnliche Zusammenhänge zwischen dem Einfluß des Handels versus des Herstellers auf die Absatzpolitik bzw. das Marketing und dem Erfolg diskutiert auch Müller-Hagedorn, L., Vielfalt und Dynamik der Vertriebsformen, a.a.O., S. 459 - 464.

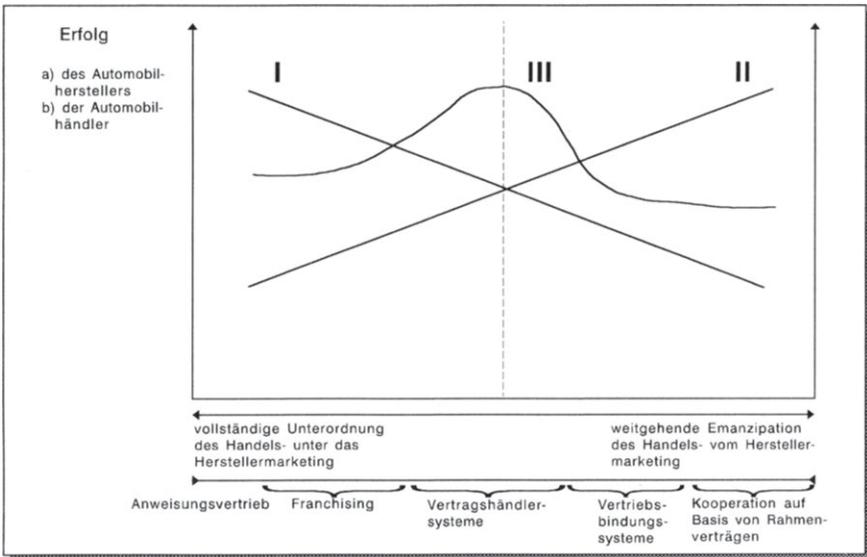


Abb. 10: Alternative Beziehungen zwischen Erfolg und der Intensität der Verhaltensabstimmung zwischen Hersteller und Handel in der Automobilbranche
(Quelle: in Anlehnung an Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H., Automobilmarketing, a.a.O., S. 74)

Das gegenwärtige Bemühen der nationalen und internationalen Händlerverbände um eine Sicherung der Gruppenfreistellungsverordnung 123/85 über das Jahr 1995 hinaus legt jedoch die Vermutung nahe, daß die Mehrzahl der Automobilhändler eine Beziehung zwischen der Intensität ihrer Verhaltensabstimmung mit dem systemführenden Hersteller und dem durch diese Systembindung zu erwartenden Erfolg in Form der Funktion III als für ihre Unternehmenssituation zutreffend annehmen; das Vertragshändler-System stellt damit also einen zweckmäßigen Kompromiß aus dem partiellem Verzicht auf Ent-

scheidungsbefugnis und der Nutzung der Synergieeffekte, die sich aus einer koordinierten Marktbearbeitung ergeben, dar ¹⁹².

Zusammenfassend läßt sich aus den Ausführungen zu den Beschränkungen der Betriebstypenprofilierung durch vertikale Bindungen in vertraglichen Vertriebssystemen die folgende Basishypothese ¹⁹³ ableiten :

Hyp Bind Die rechtlichen und faktischen Bindungen in den Vertragshändler-Systemen der Automobilbranche schränken die Möglichkeiten der Handelsunternehmen zur Betriebstypenprofilierung ein, aber schließen sie nicht grundlegend aus.

¹⁹² Zur Diskussion um den Fortbestand der selektiven Vertriebssysteme im Automobilhandel und die Reaktionen der Händlerverbände auf die Klarstellungen der EG-Kommission zum EG-Vermittler vgl. beispielhaft: Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e.V. (ZDK), Geschäftsbericht 1991/92, Bonn 1992, S. 38 - 40; o.V., Selektives Vertriebssystem in Gefahr!, Autohaus, Nr. 23/24, 1991, S. 42 - 45.

¹⁹³ Realwissenschaftliche Hypothesen sind Vermutungen über die strukturelle Beschaffenheit der Realität. Haben sie sich allgemein bewährt, werden sie auch im Sinne von Gesetzesaussagen als **nomologische Hypothesen** bezeichnet. Mit Schanz ist anzumerken, daß in einem Frühstadium der theoretischen Forschung und in weiten Bereichen der Sozialwissenschaften **empirische Hypothesen** vorherrschen, die an empirischen Erhebungen getestete und mehr oder weniger gut bewährte Vermutungen darstellen. Vgl. Schanz, G., Methodologie für Betriebswirte, 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 27. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erscheint eine Formulierung nomologischer Hypothesen aufgrund vielfältiger Theoriedefizite kaum möglich. Vielmehr handelt es sich bei den aufgestellten **Arbeitshypothesen** um Vermutungen, die aus ersten theoretischen Überlegungen sowie empirischen Erkenntnissen gewonnen wurden. Sie sollen die Problemstellung strukturieren helfen, den Gang der Untersuchung leiten und die wesentlichen Beziehungszusammenhänge des Bezugsrahmens aufzeigen. In diesem Sinne nehmen sie den Charakter von empirischen Hypothesen an.

3. Einfluß weiterer kontextbezogener Faktoren auf das Betriebstypenmarketing

Im Zuge der konzeptionellen Überlegungen zur Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels wurde die Notwendigkeit einer kontextbezogenen Betrachtungsweise herausgearbeitet. Die bereits dargelegten Spezifika vertraglicher Bindungen innerhalb selektiver Vertriebssysteme berühren in teilweise erheblichem Umfang die Möglichkeiten der kooperierenden Handelsunternehmen zur Profilierung ihrer Betriebe. Allerdings sind sie innerhalb eines Vertriebssystems mit Ausnahme weniger möglicher individueller Vereinbarungen ¹⁹⁴ weitgehend einheitlich gehalten, so daß sie auf alle in einem System zusammengeschlossenen Händler in gleicher Weise wirken und somit nicht geeignet sind, Betriebstypenunterschiede zu erklären. Demgegenüber sind hinsichtlich der übrigen im allgemeinen Bezugsrahmen der Untersuchung (vgl. Abb. 7) spezifizierten Einflußfaktoren händlerindividuell sehr verschiedene Konstellationen von situativen Kontexten zu beobachten. Ausgehend von dieser Überlegung soll mit Blick auf die weiteren Untersuchungen zur Betriebstypenprofilierung und mit Rückgriff auf die zentralen Aussagen des situativen Ansatzes den folgenden Basishypothesen nachgegangen werden:

Hyp Rb1 Die Ausprägungen der situativen Rahmenbedingungen eines Handelsbetriebes beeinflussen die Wahl der Profilierungsstrategie und damit die Ausprägung seines Betriebstyps.

Hyp Rb2 Die Ausprägungen der situativen Einflußfaktoren bzw. situativen Rahmenbedingungen eines Handelsbetriebes beeinflussen seinen Erfolg; d.h. bei strukturell gleichen Betriebstypen führen unter-

¹⁹⁴ Mit diesen individuellen Vereinbarungen sind in erster Linie Ausnahmen vom Konkurrenzverbot, d.h. die Genehmigung des Vertriebes von Fremdmarken im Neuwagen- und Zubehörbereich sowie die Genehmigung von Filialen, Beteiligungen und Akquisitionen angesprochen.

schiedliche situative Kontexte zu unterschiedlichen Erfolgsausprägungen.

Zweckmäßigerweise sind in einem nächsten Analyseschritt die situativen Faktoren zu präzisieren. Entsprechend der bei Kontingenzansätzen üblichen Differenzierung sind die relevanten Einflußfaktoren dabei zu trennen in Merkmale der unternehmensexternen Situation, welche von dem Handelsbetrieb in der Regel nicht - oder nur mittelbar - graduell oder langfristig steuerbar sind, und solche der unternehmensinternen Situation, die dem Entscheidungsbereich der Unternehmung selbst zugerechnet werden können ¹⁹⁵.

3.1 Unternehmensexterne Einflußfaktoren

Die externe Situation der Handelsunternehmen umfaßt eine Vielzahl von Einflußgrößen, die im Hinblick auf ihre Erklärungsrelevanz für Betriebstypen- und Erfolgsunterschiede zweckmäßigerweise in Faktoren der globalen und Faktoren der aufgabenspezifischen Umwelt unterschieden werden ¹⁹⁶.

Unter der **globalen Umwelt** werden weitere Subumwelten, wie die ökonomische, gesellschaftliche, technische, politisch-rechtliche und natürlich-ökologische Umwelt subsumiert ¹⁹⁷. Der **ökonomischen Umwelt** ist in erster Linie

¹⁹⁵ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 1 dieses Kapitels sowie stellvertretend für zahlreiche andere Quellen zu dieser Thematik: Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 208.

¹⁹⁶ Vgl. hierzu ebenfalls die Ausführungen in Abschnitt 1 dieses Kapitels sowie Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S. 209. Becker unterscheidet in inhaltlich weitgehend analoger Weise zwischen der Makro-Umwelt (= globale U.) und der Mikro-Umwelt (= Aufgaben-U.). Vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 76.

¹⁹⁷ Zu einer ähnlichen Systematik vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 56 - 58 und hier insbesondere Abb. 7 auf S. 58.

die konjunkturelle Entwicklung und die damit korrespondierende Veränderung der Nachfrage auf den unterschiedlichen Teilmärkten zuzuordnen. Mit Blick auf den markengebundenen Automobilhandel sind vornehmlich die Märkte für Neuwagen, Gebrauchtwagen und für Ersatzteile und Kfz-Zubehör sowie der Markt für Wartungs- und Reparaturarbeiten von Interesse, wobei dem Markt für fabrikneue Automobile zweifelsohne eine Schlüsselrolle zukommt, da alle anderen automobilen Partialmärkte in hohem Maße von ihm abhängen.

Seit Anfang der 80er Jahre ist der **Absatz von Neuwagen** kontinuierlich angewachsen und erreichte im Zuge der deutschen Wiedervereinigung seinen historischen Höchststand von rund 4,16 Mio. Pkw in 1991. Allein in den alten Bundesländern beliefen sich die Neuzulassungen dabei auf über 3,4 Mio. Fahrzeuge ¹⁹⁸. Nach einem starken Absatzeinbruch im Jahr 1993 und voraussichtlich auch in 1994 wird für die kommenden Jahre wieder mit einem moderaten Wachstum gerechnet, das allerdings in zunehmendem Maße von dem Ersatzbedarf getragen werden wird ¹⁹⁹. Auf dem **Gebrauchtwagenmarkt** ist durch die unmittelbare Kopplung beider Märkte ebenfalls mit einer leicht positiven Entwicklung zu rechnen. Getragen durch die Nachfragesituation bei den Neufahrzeugen und die kontinuierliche Verlängerung des Durchschnittsalters der Pkw war in der Vergangenheit sogar ein auf die absoluten Stückzahlen bezogen stärkeres Wachstum als auf dem Neuwagenmarkt zu verzeichnen. Umsatzbezogen bzw. wertmäßig erreichte der Gebrauchtwagenmarkt im

¹⁹⁸ Vgl. Abbildung A1 im Anhang sowie Deutsche Shell AG, *Motorisierung in Deutschland, Mehr Senioren fahren länger Auto, Shell Szenarien des Pkw-Bestands und der Neuzulassungen bis zum Jahr 2010 mit einem Ausblick auf 2020, Aktuelle Wirtschaftsanalysen, 8/93, Heft 24, 1993, S. 7 und 22.*

Für die vorliegende Arbeit sind ausschließlich die Entwicklungen in den alten Bundesländern von Interesse, da in der nachfolgenden empirischen Untersuchung keine Vertragshändler aus den neuen Ländern berücksichtigt wurden.

¹⁹⁹ Zu der aktuellen Prognose des Pkw-Marktes vgl. Deutsche Shell AG, *Motorisierung in Deutschland, a.a.O., insbesondere die Seiten 9 - 16.*

Boomjahr 1991 zudem bereits ca. 87 % des Neuwagenumsatzes ²⁰⁰. Nicht zuletzt auch aufgrund der steigenden durchschnittlichen Preise für Gebrauchtwagen wird demzufolge für die Zukunft mit einer tendenziellen Zunahme der Bedeutung dieses Marktes für den markengebundenen Automobilhandel gerechnet ²⁰¹. Die Wachstumspotentiale für den **Reparatur- und Wartungs-**markt werden schließlich seit geraumer Zeit recht zurückhaltend beurteilt. Durch herstellereitige Verbesserungen im Rahmen der Konstruktion und Fertigung der Fahrzeuge kommt es zu einer kontinuierlichen Reduktion des Wartungs- und Reparaturbedarfes (z.B. längere Intervalle für Inspektionen und Ölwechsel, Komponententausch anstelle der Teilereparatur). Die sinkenden durchschnittlichen Auftragszahlen je Pkw werden jedoch teilweise durch gesetzgeberische Maßnahmen (z.B. Abgassonderuntersuchung), durch das Wachstum des Fahrzeugbestandes sowie durch einen Anstieg des durchschnittlichen Auftragswertes infolge der komplexeren und teureren Arbeiten durch höherwertige Ausstattungen und die Zunahme der Elektronik kompensiert ²⁰². Zusammenfassend ist festzuhalten, daß im Automobilsektor nur noch von stagnierenden bzw. von leicht wachsenden Märkten auszugehen ist.

Im Bereich der **politisch-rechtlichen Umwelt** sind die relevanten verkehrs-, umwelt- und finanzpolitischen Entscheidungen wie z.B. Abgasnormen, Auto-

²⁰⁰ Zu den Daten über den Gebrauchtwagenmarkt vgl. ausführlich Meinig, W., Heß, A., Marktstruktur und Wettbewerb auf dem Gebrauchtwagenmarkt, in: JdAV, H. 3, 1992, S. 252 - 267 und hier insbesondere S. 258 f. sowie die dort zitierte Studie der DAT, DAT Gebrauchtwagenreport: Der Markt für gebrauchte Pkw 1991/92, Stuttgart 1992. Zur Verlängerung des Durchschnittsalters der Pkw vgl. Deutsche Shell AG, Motorisierung in Deutschland, a.a.O., S. 15 - 16.

²⁰¹ Vgl. Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven, a.a.O., S. 451.

²⁰² Zu der gegenwärtigen Situation des Wartungs- und Reparaturmarktes und seinen Zukunftsaussichten vgl. Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, theoretische Fundierung und Umsetzung eines Konzeptes zur differenzierten Vermarktung von Sekundärdienstleistungen, Berlin 1990, S. 105 ff.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 21 - 24; Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven, a.a.O., S. 435 - 438 sowie die dort zitierten Studien.

bahngebühren und Kfz-bezogene Steuern mit ihren Auswirkungen auf die Automobilnachfrage und das Nutzungsverhalten zu berücksichtigen. Hinzu kommen die bereits diskutierten wettbewerbsrechtlichen Regelungen des Automobilhandels sowie die übrigen handelsbezogenen gesetzlichen Auflagen wie das Ladenschlußgesetz, das Rabattgesetz oder die Baunutzungsverordnung.

Mit der **gesellschaftlichen bzw. sozialen Umwelt** sind Lebens-, Kauf- und Verbrauchs- bzw. Nutzungsgewohnheiten der Konsumenten sowie soziale Normen, Werte und Lebensstile angesprochen. Als für die Automobilbranche besonders relevante Veränderungen können in diesem Zusammenhang sicherlich die eingangs der Arbeit skizzierten Trends hin zu mehr Individualität und zu einer stärkeren Freizeit-, Genuß- und Serviceorientierung gewertet werden.

Insgesamt ist den Einflußfaktoren der globalen Umwelt gemein, daß sie i.d.R. für alle Händler die gleichen Ausprägungen aufweisen, sie insofern also nicht geeignet sind, Unterschiede zwischen Handelsbetrieben zu erklären. Daher sollen sie auch in der weiteren Untersuchung nicht explizit, d.h. händlerspezifisch, erfaßt werden ²⁰³.

Die Merkmale der **Aufgabenumwelt** weisen demgegenüber händlerindividuelle Unterschiede auf und sind daher von größerer Erklärungsrelevanz ²⁰⁴. Mit Blick auf den Automobilhandel sind dabei vor allem die **absatzmarktbezogenen Einflußfaktoren** von Interesse, während sich für die Beschaffungsmärkte

²⁰³ Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt Patt im Rahmen seiner Untersuchung von Erfolgsfaktoren im Handel. Vgl. Patt, P.-J., *Strategische Erfolgsfaktoren*, a.a.O., S. 43 - 45.

²⁰⁴ Zimmermann diskutiert bereits Ende der 70er Jahre die Standortbedingungen und damit die Aufgabenumwelt einer Einkaufsstätte als einen wichtigen Einflußfaktor der Betriebstypenheterogenität. Vgl. Zimmermann, P., *Konsequenzen der Betriebstypenheterogenität für das Genossenschaftliche Gruppenmarketing*, a.a.O., S. 65 - 71 und S. 82 - 84.

eine nähere Erörterung durch die Systembindung der Händler erübrigt. Lediglich im Hinblick auf die Akquisition qualifizierter Mitarbeiter erscheint es gerechtfertigt, differenzierte regionale Einflüsse zu berücksichtigen ²⁰⁵.

Zu den absatzmarktbezogenen Merkmalen sind in erster Linie Faktoren zu rechnen, die geeignet sind, die aktuelle und vor allem die potentielle Marktgröße sowie die Wettbewerbssituation am Standort bzw. im Einzugsgebiet des Handelsbetriebes zu beschreiben. Das **Marktpotential** kann dabei über relativ globale Informationen wie die aktuelle Größe des Marktes, das Marktwachstum und die Kaufkraftströme (positive oder negative Wanderungsbilanz) und über differenziertere Merkmale wie beispielsweise die Einkommens-, Haushalts- und Altersstruktur und die lokale Wirtschaftsstruktur operationalisiert werden. Die **Wettbewerbssituation** wiederum wird durch die Zahl und das Verhalten der Konkurrenten sowie die Wettbewerbsposition des betrachteten Handelsunternehmens bestimmt ²⁰⁶. Mit Blick auf die Besonderheiten des Kfz-Gewerbes empfiehlt es sich, bei der Analyse der Wettbewerbssituation zwischen konkurrierenden Vertragshändlern des gleichen Vertriebssystems (= Intra-Gruppenwettbewerb), konkurrierenden Vertragshändlern anderer Systeme und Marken (= Inter-Gruppenwettbewerb) und Konkurrenten anderer Vertriebs- und Betriebsformen (z.B. Gebrauchtwagenhandel, Teilefachhandel, freie Werkstätten etc.) zu unterscheiden.

Zusätzlich zum Marktpotential und zur Wettbewerbssituation wird in der Handelsforschung die **Standortqualität** der einzelnen Einkaufsstätte als Einflußfaktor des Handelsmarketing diskutiert. Sie kann anhand der Zentralität der

²⁰⁵ Vgl. ZDK, Geschäftsbericht 1991/92, a.a.O., S. 45 ff. und S. 129 f.

²⁰⁶ Die Wettbewerbsposition kann insbesondere durch den absoluten oder relativen Marktanteil abgebildet werden.

Geschäftslage, der Erreichbarkeit mit dem Pkw sowie der Agglomeration von Geschäften mit vergleichbarem Leistungsangebot gemessen werden ²⁰⁷.

An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, daß der Standort in der handelsbetrieblichen Literatur nicht nur als reiner Einflußfaktor des Handelsmarketing begriffen wird. Vielmehr wird die **Standortpolitik** als ein eigenständiges Instrument des Handelsmarketing angesehen. Damit wird der zentralen Bedeutung dieses Faktors für den Handel Rechnung getragen ²⁰⁸. Den Ansätzen zur Charakterisierung von Betriebstypen im Handel folgend, wurde auch im allgemeinen Bezugsrahmen der vorliegenden Untersuchung (vgl. Abb. 7) der Standort grundsätzlich als Strukturmerkmal und damit als potentieller Profilierungsfaktor klassifiziert ²⁰⁹. Allerdings kommt der Standortpolitik im Automobilhandel aufgrund der dargelegten vertragsrechtlichen Restriktionen nicht die Rolle wie in anderen Handelsbranchen zu, in denen Handelsunternehmen regelmäßig neue Standortentscheidungen z.B. im Rahmen der Filialisierung zu

²⁰⁷ In der Literatur finden sich eine Vielzahl von Vorschlägen zur Operationalisierung der Aufgabenumwelt von Einkaufsstätten bzw. Filialen. Beispielhaft sei auf die Arbeiten von Berekoven, L., Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 357 f.; Kube, Chr., Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, a.a.O., S. 79 - 154, Thiesing, E.-O., Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken, integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren, Frankfurt a.M., u.a. 1986, S. 113 verwiesen.

²⁰⁸ Vgl. Berekoven, L., Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S. 351 ff.; Tietz, B., Handelsbetrieb, a.a.O., S. 200 - 224; Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O., S. 78 ff.; Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing, a.a.O., S. 173 - 201.

Die Bedeutung des Standortes für den Handel ist allein daraus ersichtlich, daß er teilweise als Charakteristikum von Betriebsformen angesehen wird. Vgl. hierzu die Begriffsdefinitionen der Betriebsformen Warenhaus, Verbrauchermarkt, SB-Warenhaus und Convenience Store in: Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E, a.a.O., S. 26 - 28.

²⁰⁹ Vgl. hierzu auch die Rubrik "Betriebstypen-konstituierende bzw. -diskriminierende Merkmale" in Abbildung 2 in Kapitel A.2 dieser Arbeit.

treffen haben. Vielmehr dominieren in der Automobilbranche die Handelsunternehmen, die lediglich über eine Betriebs- bzw. Einkaufsstätte verfügen. Die Betriebe sind zudem aus baurechtlichen und flächenbezogenen Gründen mehrheitlich in Stadtrandlagen und in Gewerbegebieten angesiedelt ²¹⁰. Es existieren also nicht übermäßig große Unterschiede in den Geschäftslagen wie sie bei Fach- und Spezialgeschäften z.B. im textilen Einzelhandel vorzufinden sind. Des Weiteren sind viele Kfz-Betriebe in der Vergangenheit über die Erschließung verfügbarer Flächen an und rund um ihren ursprünglichen Standort expandiert, so daß Standortwechsel und somit kurzfristige Veränderungen in den Standortrahmenbedingungen vermieden werden konnten. Es erscheint daher zweckmäßig und legitim, den Standort und die damit thematisierten Faktoren der Aufgabenumwelt primär als Einflußfaktoren und erst in zweiter Linie als Gestaltungsfaktoren der Betriebstypenbildung und Betriebstypenprofilierung im Automobilhandel zu behandeln.

3.2 Unternehmensinterne Einflußfaktoren

Während zu den unternehmensexternen Einflußfaktoren all jene Merkmale gerechnet wurden, die aus dem Verhalten vieler, nicht zum Einflußkreis der Handelsunternehmung gehörenden Akteure resultieren, umfaßt die interne Situation diejenigen Faktoren, die auf das Unternehmen selbst zurückgehen. Gleichwohl bedeutet dies nicht, daß diese Faktoren in jedem Fall kurzfristig disponierbare Aktionsparameter darstellen. Vielmehr sind die meisten internen Situationsvariablen nur längerfristig beeinflussbar ²¹¹. So zählen zu den internen Einflußfaktoren beispielsweise die Rechtsform, Betriebsgröße, Organisa-

²¹⁰ Vgl. Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven, a.a.O., S. 413. Damit sind die Standorte mehrheitlich als wohnorientiert und als verkehrsorientiert und weniger als passantenorientiert zu charakterisieren. Zu dieser Typologie vgl. Strobel, B., Standortsspezifische Geschäftstypen im Fachhandel, a.a.O., S. 103 f.

²¹¹ Vgl. Patt, P.-J., Strategische Erfolgsfaktoren, a.a.O., S. 47.

tionsstruktur und die zum Einsatz kommenden Systeme zur Planung, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Abläufe; ferner die Personalsituation und das Management der Handelsbetriebe ²¹².

Im Automobilhandel läßt sich ein klarer Zusammenhang zwischen Rechtsform, Organisationsstruktur und der Größe der Betriebe beobachten ²¹³, so daß diese Merkmale kombiniert erfaßt werden können. Je größer die Betriebe sind, um so stärker werden die einzelnen betrieblichen Funktionen aufgegliedert und unterschiedlichen Führungskräften als eigenständige Verantwortungsbereiche zugewiesen. Entsprechend finden sich in größeren Autohäusern Funktionsträger, die z.B. ausschließlich für den Gebrauchtwagenverkauf oder den Finanzbereich zuständig sind. In kleineren Betrieben herrscht hingegen oftmals noch eine Personalunion von Inhaber, Geschäftsführer und aller übrigen betrieblichen Führungsfunktionen vor ²¹⁴. Nicht zuletzt aufgrund dieses Sachverhaltes kommt der **Betriebsgröße** im Automobilhandel eine herausragende Indikatorfunktion zu.

Allerdings gilt es zu beachten, daß die Betriebsgröße nicht nur als ein Einflußfaktor der Betriebstypenprofilierung zu begreifen ist. Vielmehr stellt sie selbst einen Profilierungsfaktor dar. Hinsichtlich ihrer Operationalisierung ist anzumerken, daß die Betriebsgröße über Input- und / oder über Output-Größen gemessen werden kann ²¹⁵. Inputbezogen läßt sich die Betriebsgröße z.B. als

²¹² Vgl. ebenda, Strategische Erfolgsfaktoren, S. 47 - 51; Kube, Chr., Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, a.a.O., S. 79 - 154.

²¹³ Vgl. Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 157 ff.

²¹⁴ Diese Überlegungen können auch durch die empirischen Befunde der eigenen Untersuchung bestätigt werden. In der Frage 9 des Händler-Fragebogens wurden die personell eigenständigen Verantwortungsbereiche im Handelsunternehmen abgefragt. Die gefundenen Ergebnisse sind in hohem Maße kontingent mit der Betriebsgröße, so daß für die folgende Analyse auf diese Detailinformationen verzichtet werden kann.

²¹⁵ Vgl. Hansen, U., Algermissen, J., Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 59-60.

Betriebsfläche ausdrücken. In diesem Fall determiniert sie die Möglichkeiten in der Sortimentspolitik und in der Warenpräsentation. Mit outputbezogenen Größen wie z.B. Absatz oder Umsatz gemessen, ist sie ein Indikator für den Erfolg der Unternehmung.

Die besondere Stellung der Betriebsgröße im Kfz-Handel resultiert zweifels- ohne aus der vertraglichen Verpflichtung der Händler, ihre Betriebsanlagen und Betriebsflächen fortlaufend an steigende Absatzzahlen anzupassen und sich nicht wie andere Betriebsformen des Handels auf eine Steigerung des Waren- umschlags bei gegebener Fläche zu beschränken ²¹⁶.

Als ein weiterer wichtiger unternehmensinterner Kontextfaktor des Betriebs- typenmarketing ist das **Personal** im Handelsbetrieb anzusehen. Bedingt durch die hohe Erklärungsbedürftigkeit des Automobils verbunden mit der Erfordernis eines qualifizierten Kundendienstes und der zunehmenden Serviceorientierung der Konsumenten gerät qualifiziertes und motiviertes Personal zu einem Schlüsselfaktor im Automobilhandel ²¹⁷. Wenngleich das Personal damit durchaus als eigenständiger Profilierungsfaktor verstanden werden kann, soll es im Rahmen dieser Arbeit dennoch als Kontextfaktor behandelt werden. Dies liegt darin begründet, daß die Form und Intensität des Personaleinsatzes über konkrete Marketingmaßnahmen wie beispielsweise den persönlichen Verkauf, die After-Sales-Betreuung oder über das Angebot personalintensiver Service- und Dienstleistungen erfaßt werden. Die Qualität dieser durch das Personal im

²¹⁶ Die Anpassung der Betriebsgröße an Absatzsteigerungen resultiert aus den Überlegungen der Automobilhersteller, daß als Folge gesteigener Absatzzahlen, der Händler einen größeren Bestand an Kundenfahrzeugen zu betreuen hat und demzufolge vor allem seine Kapazitäten im Kundendienst und im Teilelager auszuweiten hat. Darüber hinaus bemessen die Automobilhersteller ihre jährlichen Verkaufsrichtzahlen je Händler an dessen vergangennem Erfolg. Um diese erfüllen zu können, muß das Handelsunternehmen in bestimmten Intervallen z.B. die Zahl des Verkaufspersonals und der Vorführwagen erhöhen.

²¹⁷ Vgl. Brachat, H., *Autohaus-Manager*, a.a.O., S. 165 ff.

Autohaus erbrachten Leistungen wird dann durch entsprechende Ausprägungen geeigneter Erfolgsindikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit) gemessen werden.

Schließlich stellt die **Persönlichkeit und die Qualifikation der Inhaber und Geschäftsführer** einen zentralen Einflußfaktor dar. Diese prägt maßgeblich die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensziele, den Führungsstil und letztlich die Form der Marktbearbeitung des Handelsbetriebes ²¹⁸. Desweiteren wird es von der fachlichen Qualifikation des Handelsmanagement abhängen, mit welcher inhaltlichen Ausprägung und in welchem Umfang betriebswirtschaftliche Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme, wie z.B. die Kostenrechnung, Kalkulation, kurzfristige Erfolgsrechnung oder die lokale Marktforschung, aber auch Planungsrechnungen für die einzelnen betrieblichen Einsatzfaktoren (Personal, Kapital, Raum, Ware) zum Einsatz kommen. Durch die unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen des Management ist deshalb im Zeitablauf auch bei sonst gleichen Rahmenbedingungen mit verschiedenen Entwicklungsrichtungen und -geschwindigkeiten der Handelsbetriebe zu rechnen ²¹⁹.

²¹⁸ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Patt. Vgl. Patt, P.-J., *Strategische Erfolgsfaktoren*, a.a.O., S. 51. In einer ganzen Reihe von Quellen wird daher das Handelsmanagement als ein wichtiger Einflußfaktor des Handelsmarketing und als zentraler Erfolgsfaktor herausgestellt. Vgl. z.B. Ahlert, D., Günther, H., *Die Controllingfunktion im Steuerungssystem des stationären Einzelhandels*, in: *Handelsforschung 1986*, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Bd. 1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 67; Falk, B.R., Wolf, J., *Handelsbetriebslehre*, a.a.O., S. 58 f.; Tietz, B., *Handelsbetrieb*, a.a.O., S. 1252 f. Zu den unterschiedlichen **Führungsstilen** und **Führungstechniken** vgl. Staehle, W., *Management*, a.a.O., S. 797 ff.; Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung*, a.a.O., S. 31 f. und S. 150 f.

²¹⁹ Vgl. Zimmermann, P., *Konsequenzen der Betriebstypenheterogenität für das genossenschaftliche Gruppenmarketing*, a.a.O., S. 52 - 55.

4. Bestimmungsfaktoren des Betriebstypenmarketing

Die vorgestellten und diskutierten Kontextfaktoren haben entsprechend den bisherigen Überlegungen potentiellen Einfluß auf die Wahl, die Ausgestaltung und den Erfolg von Profilierungsstrategien im Autohandel. Gleichwohl sind sie von den Bestimmungsfaktoren des Betriebstypenmarketing zu trennen, all jenen Faktoren, die geeignet sind, Betriebstypen im Automobilhandel zu konstituieren und zu ihrer Profilierung im Wettbewerbsumfeld beizutragen. Eingangs dieser Arbeit wurden Betriebstypen verstanden als sich ähnelnde Realisierungsformen handelsbetrieblicher Unternehmens- bzw. Marketingkonzeptionen ²²⁰. Unter einer Marketingkonzeption wird dabei ein "umfassender gedanklicher Entwurf" verstanden, "der sich an einer Leitidee bzw. bestimmten Richtgrößen (Zielen) orientiert und grundlegende Handlungsrahmen (Strategien) wie auch die notwendigen operativen Handlungen (Instrumenteinsatz) zu einem schlüssigen Plan ... zusammenfaßt" ²²¹. Demnach bietet sich auch für das Verständnis von Betriebstypen und der von ihnen verfolgten Profilierungsstrategien die Unterscheidung in die drei Konzeptionsebenen Ziele bzw. Philosophie, Strategien und Marketing-Mix an ²²².

4.1 Unternehmensziele und Rollenbewußtsein der Automobilhändler

Im Rahmen der strategischen Zielplanung werden üblicherweise mehrere hierarchisch angeordnete Zielebenen unterschieden, die von den Globalzielen der Unternehmung, zu denen allen voran der Unternehmenszweck und die Unter-

²²⁰ Vgl. die Ausführungen in Kapitel A.2 und die dort zitierte und diskutierte Literatur.

²²¹ Vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 2.

²²² Zu den einzelnen Ebenen der Marketingkonzeption vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 54 ff.; Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 119 ff.

nehmensphilosophie gerechnet werden, über die einzelnen Funktionsbereichsziele (Marketing, Personal etc.) bis hin zu den Instrumentalzielen (z.B. sortimentspolitische Zielsetzungen) reichen ²²³ und dabei zunehmende Konkretisierung erfahren.

Die **Unternehmensphilosophie** bildet die Basis des eigentlichen Zielsystems und beinhaltet die allgemeinen Ziel- und Wertvorstellungen ²²⁴ der Unternehmung. Wie bereits dargelegt wurde, ist die Unternehmensphilosophie im Automobilhandel, ähnlich wie in den meisten übrigen Fachgeschäften anderer Handelsbranchen, untrennbar mit der Person des Inhabers bzw. Geschäftsführers verbunden ²²⁵. Sie ist in vielen Fällen Ausdruck der Persönlichkeit und der daraus resultierenden grundlegenden Motivation der Führungskräfte im Handelsbetrieb. Die verschiedenartigen Persönlichkeitsstrukturen manifestieren sich nicht nur in unterschiedlichen Unternehmensphilosophien, sondern führen darüber hinaus dazu, daß die Handelsunternehmen ihre spezifische Markt- und Wettbewerbssituation unterschiedlich wahrnehmen und darauf mit unterschiedlichen Unternehmens- und Marketingzielsetzungen reagieren ²²⁶.

²²³ Vgl. Meffert, H., Marketing-Management, Analyse - Strategie - Implementierung, Wiesbaden 1994, S. 78 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketing-Management); Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 69 ff.

²²⁴ Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 26 f.

²²⁵ Vgl. Abschnitt B.3.2 zu den unternehmensinternen Einflußfaktoren des Betriebstypenmarketing sowie Zimmermann, P., Konsequenzen der Betriebstypenheterogenität für das genossenschaftliche Gruppenmarketing, a.a.O., S. 52 - 55.

²²⁶ Den **Unternehmens- und Marketingzielen** werden eine Vielzahl von Teilzielen subsumiert. Sie lassen sich in folgende Basiskategorien einteilen: Marktstellungsziele (z.B. Marktanteil, Umsatz), Rentabilitätsziele (z.B. Gewinn, Umsatz-, Eigenkapitalrentabilität), finanzielle Ziele (z.B. Liquidität, Kapitalstruktur) sowie soziale Ziele in bezug auf die Mitarbeiter und Markt- und Prestigeziele in bezug auf die Unternehmensleitung (z.B. Unabhängigkeit, Einfluß, Prestige). Vgl. Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 90 und die dort zitierte Literatur.

Der Spielraum bei der Konkretisierung ihrer Ziele wird für die Automobilhändler indes maßgeblich durch das Zielsystem des systemführenden Herstellers eingegrenzt. Ihr besonderer Status als Vertragshändler erfordert eine höhere Harmonisierung der Interessen und Verhaltensweisen als in anderen Branchen. Gleichwohl wird auch in den vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilbranche keine völlige Kongruenz von Hersteller- und Handelsinteressen zu erreichen sein, so daß ein gewisses Maß an Konflikten den Kooperationen immanent ist ²²⁷. Es ist in diesem Zusammenhang davon auszugehen, daß die gegenwärtig zu beobachtende Heterogenität und die Profilierungsbestrebungen in den Handelsorganisationen nicht zuletzt auf derartige Divergenzen im Absatzkanal zurückzuführen und mithin auch Ausdruck einer Konfliktbewältigung seitens des Handels sind.

Steffenhagen führt die Konfliktursachen neben den Zielbeziehungen auch auf Rollen-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen zwischen Hersteller und Handel zurück ²²⁸. Aufgrund des stark kodifizierten Kooperationsverhältnisses und der ausgeprägten Machtasymmetrie zugunsten des Automobilherstellers (Marketingführerschaft) kommt den Machtbeziehungen in vertraglichen Vertriebssystemen als Konfliktgrund geringere Bedeutung zu. Im Vordergrund dürften deshalb die Ziel- und Rollenbeziehungen stehen ²²⁹. Konflikte sind nun immer dann zu erwarten, wenn sich die Ziele beider Kooperationspartner hinsichtlich ihres Inhalts, Ausmaßes, Zeit- und Segmentbezugs ²³⁰ nicht ent-

²²⁷ Vgl. Tietz, B., Gruppenwettbewerb, a.a.O., S. 17 f.

²²⁸ Vgl. Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation, a.a.O., S. 71 ff.

²²⁹ Diese beiden Bereiche stehen z.B. auch bei den Untersuchungen von Reuss im Vordergrund. Vgl. Reuss, H., Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie, a.a.O., S. 89 - 92 und S. 123 - 145.

²³⁰ Zur Ziel-Konkretisierung mit Hilfe der grundlegenden Dimensionen Inhalt (z.B. Umsatz, Marktanteil), Ausmaß (Vorgabe quantifizierter Soll-Größen), Zeit (Zeitpunkt oder -raum der Zielerreichung) und Segmentbezug vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 20-24.

sprechen bzw. nicht verträglich sind, oder die Erwartungen des Herstellers an das Verhalten des Händlers nicht erfüllt werden, also die Rollenerwartungen des Systemführers nicht mehr mit dem entsprechenden Rollenbewußtsein des Vertragshändlers übereinstimmen und vice versa ²³¹.

In der Literatur werden vor diesem Hintergrund eine ganze Reihe von möglichen Konfliktfeldern zwischen Hersteller und Handel aufgeführt und diskutiert ²³². Gestützt auf diese Abhandlungen und die eigenen Erfahrungen aus Gesprächen mit Automobilherstellern und -händlern sind in der **Abbildung 11** die wesentlichen Zielsetzungen und das sich in ihnen manifestierende Rollenverständnis von Hersteller und Handelsbetrieb einander gegenübergestellt.

²³¹ Vgl. Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Brown, J.R., *Management in Marketing Channels*, a.a.O., S. 361 ff.; Rosenbloom, B., *Marketing Channels, A Management View*, Hinsdale, Illinois 1978, S. 69 ff.; Steffenhagen, H., *Konflikt und Kooperation*, a.a.O., S. 72-78 (Zielbeziehungen) und S. 85 ff. (Rollenbeziehungen); Irrgang, W., *Strategien im vertikalen Marketing*, a.a.O., S. 15 ff.

In einer Befragung von Automobilherstellern trat zutage, daß 65.4% der Hersteller in einem "mangelnden gemeinsamen Aufgaben- und Rollenverständnis" die Ursache für Probleme im Absatzkanal sehen. Vgl. Florenz, P.J., *Konzept des vertikalen Marketing*, a.a.O., S. 112.

²³² Eine allgemeine Gegenüberstellung von Zieldivergenzen zwischen Hersteller und Handel findet sich bei Steffenhagen, H., *Konflikt und Kooperation*, a.a.O., S. 75. Mit den konkreten Zieldivergenzen zwischen Automobilherstellern und ihren Vertragshändlern setzen sich z.B. auseinander: Meinig, W., Heß, A., *Konflikte in vertraglichen Vertriebssystemen*, a.a.O., S. 375 f.; Reuss, H., *Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie*, a.a.O., S. 125, 131 und 139; Tietz, B., *Einzelhandelsperspektiven*, a.a.O., S. 427.

Zielbereich	Ziele des Herstellers (bezogen auf die Marktbearbeitung)	Ziele der Automobilhändler
Marketing-Mix übergreifende Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • hoher (relativ) Marktanteil • kontinuierlicher, hoher Fahrzeugabsatz • Steigerung bzw. Sicherung des Markenimage • Steigerungen bzw. Sicherung der Markenloyalität • hohe Flexibilität der Absatzmittler bei kurzfristig nötigen Marketingmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn bzw. Renditemaximierung • Umsatz- und Marktanteilsziele nur bei mittelfristiger Steigerung der Rendite/ des Gewinns • Kostenreduktion und Begrenzung der marken- bzw. systemspezifischen Investitionsaufwendungen • Steigerung bzw. Sicherung des Einkaufsstätten- bzw. Unternehmensimages • Steigerung bzw. Sicherung der Händlerloyalität • Schaffung von Freiräumen zur standort-spezifischen Anpassung und Profilierung
Leistungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der gesamten Modellpalette, d.h. insbesondere auch der auslaufenden Modelle • Angebot der herstellerseitig vorgegebenen Produkte bzw. Modell-Ausstattungsvarianten • Angebot standardisierter und daher markierbarer und markenbezogen kommunizierbarer Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf nachfragestarke Modelle • Verbesserung der Segmentabdeckung und Risikoreduktion durch Angebot mehrerer Fahrzeugmarken • Aufbau spezifischer Sortimentskompetenz durch Erweiterung des Pflichtsortiments (händler-eigene Modelle/ Modellvarianten; Zubehör anderer Lieferanten) • Aufbau spezifischer Service- und Dienstleistungskompetenz durch Angebot händlerindividueller Service- und Dienstleistungen

Abb. 11a: Ziel- und Rollendissens zwischen Automobilherstellern und Vertragshändlern

Zielbereich	Ziele des Herstellers (bezogen auf die Marktbearbeitung)	Ziele der Automobilhändler
Kommunikationspolitik und Betriebsstättengestaltungs- und Warenpräsentationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Sicherung von Markenbekanntheit und Markenpräferenzen • Profilierung der Marke • Sicherung der Wiedererkennung der Marke an allen Händlerstandorten durch Vereinheitlichung des optischen Auftretens der Marke • formale und inhaltliche Übereinstimmung von hersteller- und handelsseitiger Kommunikation • imageadäquate Präsentation der Marke und ihrer Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Sicherung von Einkaufsstättenbekanntheit und Händlerpräferenzen • Profilierung des Handelsunternehmens • Herausstellung der eigenen Unternehmenspersönlichkeit neben der Marke • Profilierung des Handelsbetriebs
Kontrahierungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung einheitlicher Endverbraucherpreise • leistungsabhängige Handelsspannen • Nutzung des eigenen Angebots an Finanzdienstleistungen (FDL) 	<ul style="list-style-type: none"> • punktuelle Preisdifferenzierungen (zeitlich, modellbezogen) • wettbewerbsorientierte Gestaltung des Preisniveaus und der Preislagen • hohe, einheitliche Handelsspannen • Angebot eigener FDL (Differenzierung, Konditionenvorteil, Flexibilisierung der Abläufe)
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau bzw. Sicherung einer fabrikatspezifisch optimalen Distributionsdichte • gleichmäßige Bestellmengen bezogen auf Perioden und Fahrzeugmodelle • optimale Betriebsgrößen der Absatzmittler (attraktives Leistungsangebot und intensive Marktbearbeitung vs. Aufbau von Einkaufs- und Handelsmacht) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alleinvertretungsanspruch (Gebietsschutz) • schnelle, flexible Disposition • unbeschränkte Möglichkeit zur Expansion durch Filialisierung und Akquisition

Abb. 11b: Ziel- und Rollendissens zwischen Automobilherstellern und Vertragshändlern (*Fortsetzung*)

Im Bereich der instrumenteübergreifenden **Oberziele** stehen im Handel der Gewinn bzw. die Rentabilität im Vordergrund. Marktstellungsziele, wie sie primär der Hersteller seinen Absatzmittlern vorgibt, sind mit diesen Zielsetzungen nur dann kompatibel, wenn sie mittelfristig den finanziellen und rentabilitätsbezogenen Interessen des Händlers zugute kommen ²³³. Gleiches gilt für systemspezifische Investitionen in die Betriebsanlagen und -ausstattung, z.B. in Form von CI-konformen Fassadenbändern oder aufwendigen elektronischen Testgeräten für die Werkstatt. Darüber hinaus stehen bei den Handelsunternehmen naturgemäß einkaufsstättenbezogene psychographische Zielgrößen im Vordergrund. Infolge der allgemein angenommenen Kausalität zwischen psychographischen und ökonomischen Zielen dokumentieren sie zugleich eine weitere Konkretisierung der vergleichsweise globalen Ziele Umsatz, Gewinn und Rendite im Sinne eines nach Mittel-Zweck-Beziehungen ausdifferenzierten Zielsystems ²³⁴.

Insbesondere die psychographischen Marketingziele sind geeignet, grundlegende Konflikte zwischen Handel und Hersteller zu begründen, wenn sie nicht nur gegen systemfremde Wettbewerber gerichtet sind, sondern primär die Reaktion der Händler auf Konkurrenzbeziehungen mit anderen Absatzmittlern der gleichen Marke darstellen. In diesen Fällen werden sie zu einem Verhalten des Handels führen, das auf bewußte Abgrenzung zu den standardisierten und damit den lokalen Intra-brand-Wettbewerb verstärkenden Vorgaben und Unterstützungsmaßnahmen der Automobilhersteller gerichtet ist. Andererseits ist aber gerade die Bereitschaft der Handelsunternehmen, auf die

²³³ Reuss hat in seiner Untersuchung festgestellt, daß 80% der von ihm befragten Hersteller die Marktausschöpfung als oberstes Ziel formuliert haben, wohingegen der gleiche Prozentsatz der Händler die Umsatzrentabilität an erster Stelle gesetzt haben. Vgl. Reuss, H., *Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie*, a.a.O., S. 125.

²³⁴ Zu den kausalen Beziehungen zwischen den einzelnen psychographischen und ökonomischen Marketingzielen vgl. Meffert, H., *Marketing-Management*, a.a.O., S. 96 f.; Wehrle, F., *Strategische Marketingplanung in Warenhäusern*, a.a.O., S. 94 - 97.

Herausforderungen des Wettbewerbes und damit vor allem auch auf die des Inter-Gruppenwettbewerbes durch individuelle Zielsetzungen zu reagieren, die große Stärke vertraglicher Vertriebssysteme zu sehen, die ihren Systemmitgliedern individuelle Entscheidungsfreiräume belassen ²³⁵.

Werden die Marketingziele von der mix-übergreifenden Ebene weiter auf die Instrumenteebene heruntergebrochen, nehmen sie zugleich immer stärker den Charakter **strategischer Stoßrichtungen** an und reflektieren auf diese Weise die Umsetzung der Oberziele in Form von Marketingstrategien. Um den weiteren Überlegungen im Rahmen der Positionierungsstrategien und der Ausgestaltung der Instrumentalstrategien nicht vorzugreifen, werden sie an dieser Stelle nicht über die in der Abbildung 11 angedeuteten Sachverhalte hinausgehend erörtert.

Auf der Ebene der Instrumenteziele treten zudem die Unterschiede zwischen Rollenerwartung seitens des Herstellers und Rollenbewußtsein des Händlers besonders offen zutage. Deutlich wird dies beispielsweise an dem Interesse des Handels, sich auf aktuell marktgängige Modelle zu konzentrieren. Zwar trägt diese sortimentspolitische Zielsetzung gleichzeitig in systemkonformer Weise zur Erreichung des Zieles der Absatz- und Marktanteilssteigerung bei, drückt jedoch darüber hinaus die geringe Bereitschaft des Handels aus, die Interessen der Marke zum eigenen Nachteil zu wahren.

Wenngleich aus den bisherigen Ausführungen deutlich wurde, daß die Marketingziele die Voraussetzung zur Strategieableitung darstellen und daher zum Verständnis der Betriebstypenprofilierung unverzichtbar sind, darf dennoch nicht außer acht gelassen werden, daß bei der Mehrzahl der Automobilhändler konkrete, über ein Zielsystem operationalisierte und schriftlich fixierte Zielsetzungen bislang fehlen. Aktuelle Studien belegen, daß lediglich bei 15% der

²³⁵ Vgl. Tietz, B., Gruppenwettbewerb, a.a.O., S. 19.

Vertragshändler eine konkrete Firmenzielsetzung zu finden ist ²³⁶. Dennoch artikuliert sich auch ohne dezidierte Vorgaben in dem konkreten Verhalten der Handelsunternehmen die Motivation bzw. die Zielsetzungen, die ihrem Handeln zugrunde liegen. Von daher erscheint es gerechtfertigt, den Beispielen anderer Studien zu folgen und insbesondere im Rahmen der empirischen Analyse die Unternehmens- und Marketingziele der Händler nicht explizit zu problematisieren, sondern aus dem konkreten Verhalten und dem Grad der Zielerreichung auf die jeweiligen Zielvorgaben rückzuschließen ²³⁷.

4.2 Positionierungsstrategien als Grundlage der Betriebstypenbildung und -profilierung

Die Diskussion der Zielsysteme im Automobilhandel hat die grundlegende Motivation von Profilierungsstrategien in dieser Branche aufgezeigt. Gleichzeitig wurde aber auch das Dilemma der strategischen Marketingplanung deutlich. Einerseits bilden die Ziele die Voraussetzung, um die Marketingkonzeption über die Formulierung von Strategien und die Planung des Instrumenteinsatzes weiter ausgestalten und präzisieren zu können. Andererseits können sie erst nach der Abschätzung der strategischen Möglichkeiten und der Vorgabe strategischer Stoßrichtungen hinreichend in ihren Dimensionen (Inhalt, Ausmaß, Zeit-, Segmentbezug) präzisiert werden. So kommt den **Positionierungsentscheidungen** als den globalen Beschreibungen der Stellung und

²³⁶ Vgl. Meunzel, R.M., Professionelles Kundendienst-Briefing, in: Autohaus, H. 9, 1991, S. 25. Damit bestätigt sich die These von den Händlern als "prototypischen Nicht-Strategen". Vgl. Bernhardt, P., Maximow, J., Strategisches Marketing im Handel, a.a.O., S. 569.

²³⁷ Mit einer ähnlichen Argumentation verzichtet Wahle auf die Erfassung von Zielen im Rahmen seiner Erfolgsforschung von Betriebstypen des Elektro-Fachhandels. Vgl. Wahle, P., Erfolgsdeterminanten im Einzelhandel, a.a.O., S. 46 - 49.

Ausrichtung der Unternehmung im Markt eine Schlüsselrolle bei der Konkretisierung der Marketingstrategien und Marketinginstrumente zu ²³⁸.

Im Rahmen der begrifflichen Abgrenzungen in Kapitel A dieser Arbeit wurde herausgearbeitet, daß die Profilierungsstrategie vorrangig unter konkurrenzorientierten Gesichtspunkten zu verstehen ist ²³⁹. Es ist daher naheliegend, daß von **Porter** entwickelte Konzept der Wettbewerbsstrategie auf die Besonderheiten des Handels respektive des Automobilhandels herunterzubrechen ²⁴⁰. Wichtige Hinweise hierzu liefern die Überlegungen von **Meffert**, der den Porter'schen Ansatz auf die Situation im deutschen Einzelhandel adaptiert ²⁴¹. Demnach lassen sich vier Basisstrategien zur Wettbewerbspositionierung unterscheiden (vgl. **Abbildung 12**), die als Kombinationen der Strategiedimensionen "Marktabdeckung" und "Kompetenz" gebildet werden können.

Die Kompetenz eines Handelsunternehmens drückt sich wiederum in Form von Leistungsvorteilen oder von Preisvorteilen aus ²⁴², mit denen sich die Unternehmung in den Augen der Konsumenten gegenüber Konkurrenten differen-

²³⁸ Vgl. Wehrle, F., *Strategische Marketingplanung in Warenhäusern*, a.a.O., S. 97.

²³⁹ Vgl. Kapitel A.2 dieser Arbeit und die dort diskutierte und zitierte Literatur.

²⁴⁰ Vgl. Porter, M.E., *Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Frankfurt a.M. 1992, S. 62 ff.

²⁴¹ Vgl. Meffert, H., *Marketingstrategien der Warenhäuser*, a.a.O., S. 21-23.

²⁴² Kostenvorteile sind als solche noch nicht profilierungswirksam, sondern erst, wenn sie als Preisvorteile an die Konsumenten weitergegeben werden. Eine andere Möglichkeit der Nutzung von Kostenvorteilen z.B. durch Degressions-effekte in der Beschaffung, Warenwirtschaft u.a. besteht in der Steigerung des akquisitorischen Potentials des Handelsbetriebes, z.B. durch Investitionen in die Werbung oder die Schauraumgestaltung. Vgl. Büttner, H., *Die segmentorientierte Marketingplanung im Einzelhandelsbetrieb*, a.a.O., S. 40. In

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

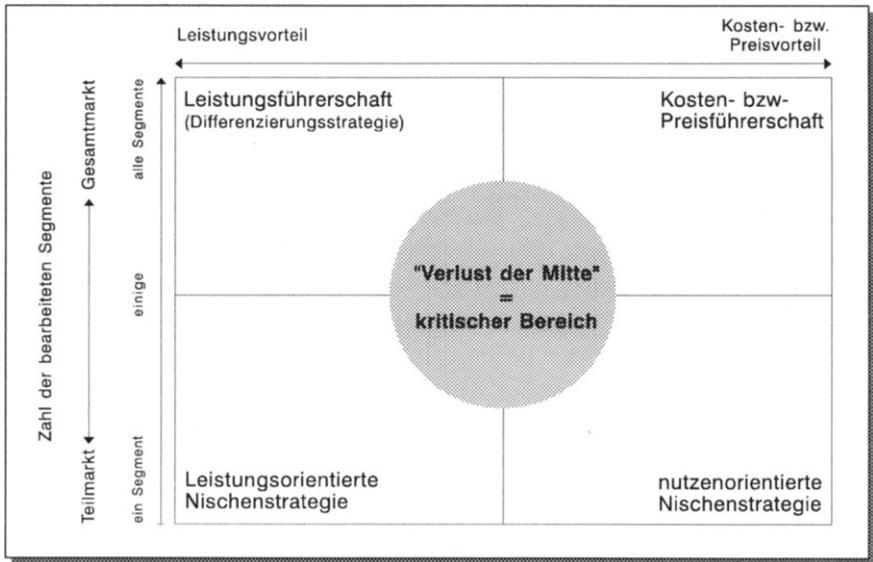


Abb. 12: Basisstrategien zur Wettbewerbspositionierung im Einzelhandel
(In Anlehnung an: Meffert, H. Marketingstrategien der Warenhäuser - Wege aus der Krise?, in: HM, H. 2, 1985, S. 22)

ziert. Mit dem Grad der Marktabdeckung ist im Handel unmittelbar die Sortimentsdimensionierung angesprochen. Eine Gesamtmarktabdeckung erfordert in der Regel ein breites Sortiment, daß sich über mehrere Warengruppen, Warenbereiche und ggf. auch Warengattungen erstreckt und damit den Bedürfnissen vieler Kundengruppen gerecht wird. Auf der anderen Seite ist aber der Fall eines engen Sortimentes denkbar, mit dem dennoch eine breite Segmentabdeckung erreicht werden kann 243.

diesen Fällen artikulieren sich die Kostenvorteile gegenüber den Kunden jedoch in Form von wettbewerbswirksamen Leistungsverbesserungen.

243 Letzterer Fall einer Warengruppen-Spezialisierung bei voller Marktabdeckung ist beispielsweise im Handwerkshandel denkbar. Bäckereien oder auch

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Dieser Sachverhalt weist auf die **Ambivalenz des Differenzierungsbegriffs** hin ²⁴⁴. Einerseits wird mit der Differenzierung quasi ein Synonym zum Profilierungsbegriff im Sinne eines konkurrenzorientierten Strategieansatzes umschrieben, mit dem die eigenen Leistungen in Relation zu den Angeboten der Wettbewerber abgegrenzt, also differenziert werden sollen. Andererseits wird die Differenzierung im Zusammenhang mit den primär abnehmergerichteten Strategien der Marktsegmentierung als eine Möglichkeit der Marktbearbeitung verstanden, bei der das Marketing-Mix in Abhängigkeit von den anvisierten Kundengruppen unterschiedlich ausgestaltet wird ²⁴⁵.

Dieser Exkurs macht zugleich deutlich, daß das primär abnehmergerichtete Differenzierungsverständnis insofern in den Porter'schen Ansatz integriert werden kann, als die differenzierte Marktbearbeitung zugleich Möglichkeiten für eine wettbewerbsgerichtete Profilierung eröffnet. So ist es das Ziel einer **Leistungsführerschaft** im Handel, durch Vorteile im Leistungsangebot (Sortiment, Service- und Dienstleistungen) eine spezifische Kompetenz zu erlangen. Derartige Vorteile können dabei in der Art, dem Umfang und der Qualität der angebotenen Leistungen bestehen, wobei sich die Qualität nicht in technisch-rationalen Eigenschaften erschöpft, sondern sich auch auf die vom Konsumenten subjektiv empfundene Eigenschaften erstreckt, so daß beispielsweise Imageaspekte mit zum Tragen kommen ²⁴⁶. Eine Konzentration der Leistungsführerschaft auf einzelne Segmente in Form einer **Nischenstra-**

Tankstellen bieten nur ein begrenztes Sortiment, mit dem dennoch der relevante Gesamtmarkt bedient werden kann.

²⁴⁴ Vgl. hierzu auch Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 10-11.

²⁴⁵ Vgl. Freter, H., *Marktsegmentierung*, a.a.O., S. 110-116; Meffert, H., *Marketing*, a.a.O., S. 101-104. Mit dem Themenkreis *Programmdifferenzierung und Marktdeckung* ist zudem die grundlegende Frage der Geschäftsfeldwahl angesprochen. Vgl. hierzu ausführlich Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 44-47; Abell, D.F., *Defining the Business, The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs 1980, S. 192-196.

²⁴⁶ Vgl. Meffert, H., *Marketing-Management*, a.a.O., S. 129.

tegie kann dabei für die Handelsunternehmen in Abhängigkeit von ihren internen Ressourcen und ihren externen Umweltfaktoren zusätzliche Vorteile bedeuten. Ebenso kann eine **Preisführerschaft** sowohl auf dem Gesamtmarkt als auch bei einer Beschränkung auf einzelne Segmente erfolgreich sein. Als **kritischer Bereich** wird hingegen die indifferente Mittelposition in dem skizzierten Positionierungsraum angesehen, die weder durch eindeutige Angebotsvorteile noch durch eine klare Segmentausrichtung gekennzeichnet ist ²⁴⁷.

Die jeweiligen Basisstrategien zur Wettbewerbspositionierung werden im Handel allgemein mit bestimmten Betriebsformen in Verbindung gebracht. So ist die Strategie der umfassenden Leistungsführerschaft typisch für Warenhäuser und Shopping-Center, während die leistungsorientierte Nischenstrategie in erster Linie als probate Fachgeschäfts-Strategie verstanden wird ²⁴⁸. Preisorientierte Strategien sind dagegen typisch für Discounter und Fachmärkte ²⁴⁹.

Der Umstand, daß die vorgestellten Basisstrategien zur Wettbewerbsprofilierung geeignet sind, den Handelsunternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, weist zudem darauf hin, daß sie in einer Weise bedeutsam und dauerhaft sind, daß sie zugleich dem Aufbau von **strategischen Mobilitätsbarrie-**

²⁴⁷ Am Beispiel des Bekleidungsfachhandels konnte Patt die generelle Richtigkeit der Überlegungen Porters für den Handel nachweisen. Die von ihm untersuchten Fachgeschäfte waren dann als unterdurchschnittlich erfolgreich zu beschreiben, wenn sie ihre angestammten Leistungsvorteile zugunsten von Preiszugeständnissen relativierten und somit ihr Profil verwischten. Vgl. Patt, P.-J., Strategische Erfolgsfaktoren, a.a.O., S. 148-154.

²⁴⁸ Vgl. Büttner, H., Die segmentorientierte Marketingplanung im Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 41-45.

²⁴⁹ Zu der generellen Wettbewerbspositionierung der Betriebsformen des Einzelhandels vgl. Meffert, H., Marketingstrategien der Warenhäuser, a.a.O., Abb. 2, S. 22; sowie zu der Positionierung von Fachmärkten bzw. Fachdiscountern: Tietz, B., Die Fachmärkte, ein neuer Betriebstyp des Einzelhandels, in: Marketing ZFP, H. 4, 1981, S. 241 - 250 (im folgenden zitiert als: Tietz, B., Fachmärkte).

ren gleichkommen ²⁵⁰. Heinemann greift diesen Gedanken auf und interpretiert die auf der Grundlage der Profilierungsstrategien abgeleiteten Betriebstypen im Handel als **strategische Gruppen** ²⁵¹.

Gerade der Ansatz der strategischen Gruppen weist jedoch darauf hin, daß die Diskussion um die Wettbewerbspositionierung als Grundlage der Betriebstypenprofilierung notwendigerweise eine weitere Präzisierung des situativen Kontextes und hierbei insbesondere des relevanten (Teil-)Marktes erfordert ²⁵². In der Automobilbranche wird der markengebundene Handelsbetrieb klassischerweise als "4-Funktionen-Händler" begriffen ²⁵³. Mit den vier Aufgabefeldern Neuwagenvertrieb, Gebrauchtwagenhandel, Teile- und Zubehörhandel sowie technischer Kundendienst sind nicht nur die Geschäftsfelder des Vertragshändlers angesprochen, sondern zugleich die Partialmärkte der Kfz-Branche ²⁵⁴, auf denen Automobilhändler üblicherweise tätig sind. In jedem dieser Teilmärkte sind die Möglichkeiten der Wettbewerbspositionierung für den Vertragshändler aufgrund seiner System- bzw. Markenbindung und der

²⁵⁰ Zur inhaltlichen Präzisierung von Wettbewerbsvorteilen vgl. Backhaus, K., Droege, W.P.J., Weiber, R., Strategien für Investitionsgütermärkte, a.a.O., S. 18 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel A.2.

²⁵¹ Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 51 ff. und die dort zitierte Literatur. Die Überlegungen zu der Übertragbarkeit des Strategische Gruppen-Konzeptes wurden bereits ebenfalls in Kapitel A.2 abrißartig dargestellt. Sie werden an dieser Stelle nicht weiter vertieft, da sie für die inhaltliche Ausgestaltung der Betriebstypenprofilierung keinen substantiellen Erkenntnisgewinn versprechen. Gleichwohl werden sie im Rahmen der Überlegungen zu den Erfolgswirkungen von Betriebstypenstrategien in Kapitel C dieser Arbeit wieder aufgegriffen.

²⁵² Vgl. Bauer, H.H., Marktabgrenzung, Konzeption und Problematik von Ansätzen und Methoden zur Abgrenzung und Strukturierung von Märkten unter besonderer Berücksichtigung marketingtheoretischer Verfahren, Berlin 1989, S. 250 ff.

²⁵³ Vgl. Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven, a.a.O., S. 423.

²⁵⁴ Vgl. Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilssektor, a.a.O., S. 89 f.

damit zusammenhängenden rechtlichen und marketingbezogenen Spezifika auf unterschiedliche Weise limitiert. Die **Abbildung 13** nimmt vor diesem Hintergrund eine Grob-Positionierung der Vertragshändler im Wettbewerbsumfeld mit anderen Betriebs- und Vertriebsformen vor, wie sie für die jeweiligen Teilmärkte typisch ist ²⁵⁵.

Auf dem **Neuwagen-Markt** wird die Wettbewerbsposition des Händlers in erster Linie durch die Markenpositionierung bestimmt ²⁵⁶. Erst in zweiter Linie können die Händler selbst eine Fein-Positionierung ihres Unternehmens vornehmen, wobei der Grad der Marktabdeckung von ihnen i.d.R. nicht gesteuert werden kann. Infolge der Interessenwahrungspflicht ²⁵⁷ sind sie gehalten, alle Modellreihen ihres Lieferanten anzubieten. Eine Fokussierung auf weniger Segmente, als über das Produktprogramm des Herstellers angesprochen werden, ist daher nicht möglich. Eine Segmentausdehnung wird demgegenüber nur dann realisierbar sein, wenn der Automobilhersteller den Händler von dem Konkurrenzverbot freistellt und Multiple-Franchises zulässt. Anders verhält es sich mit der Kompetenz-Dimension. Im Intra-brand-Wettbewerb sowie im Wettbewerb mit Händlern, die Marken mit einer ähnlichen Zielgruppenstruktur führen (Inter-brand-Wettbewerb), sind die Handelsunternehmen durchaus in der Lage, eine Akzentuierung ihrer Profilierungsstrategie in Richtung auf eine stärkere Leistungs- oder aber eine stärkere Preisführerschaft vorzunehmen.

²⁵⁵ An dieser Stelle sei noch einmal an die Systematisierung der **Wettbewerbsformen** im Einzelhandel erinnert. (vgl. Kap. A.2, insbesondere Abb. 4). Außerdem treten Automobil-Vertragshändler auf den jeweiligen Teilmärkten mit Anbietern anderer **Vertriebsformen** (z.B. Filialsysteme des EH, Franchisees im Bereich von Reparatur-Schnelldiensten) in Wettbewerb.

²⁵⁶ Zur Positionierung und Profilierung von Marken bzw. Markenartikeln vgl. Meffert, H., Strategien zur Profilierung von Marken, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Hrsg.: Dichtl, E., Eggers, W., München 1992, S. 131 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Profilierung von Marken).

²⁵⁷ Vgl. Abschnitt B.2.2 dieser Arbeit.

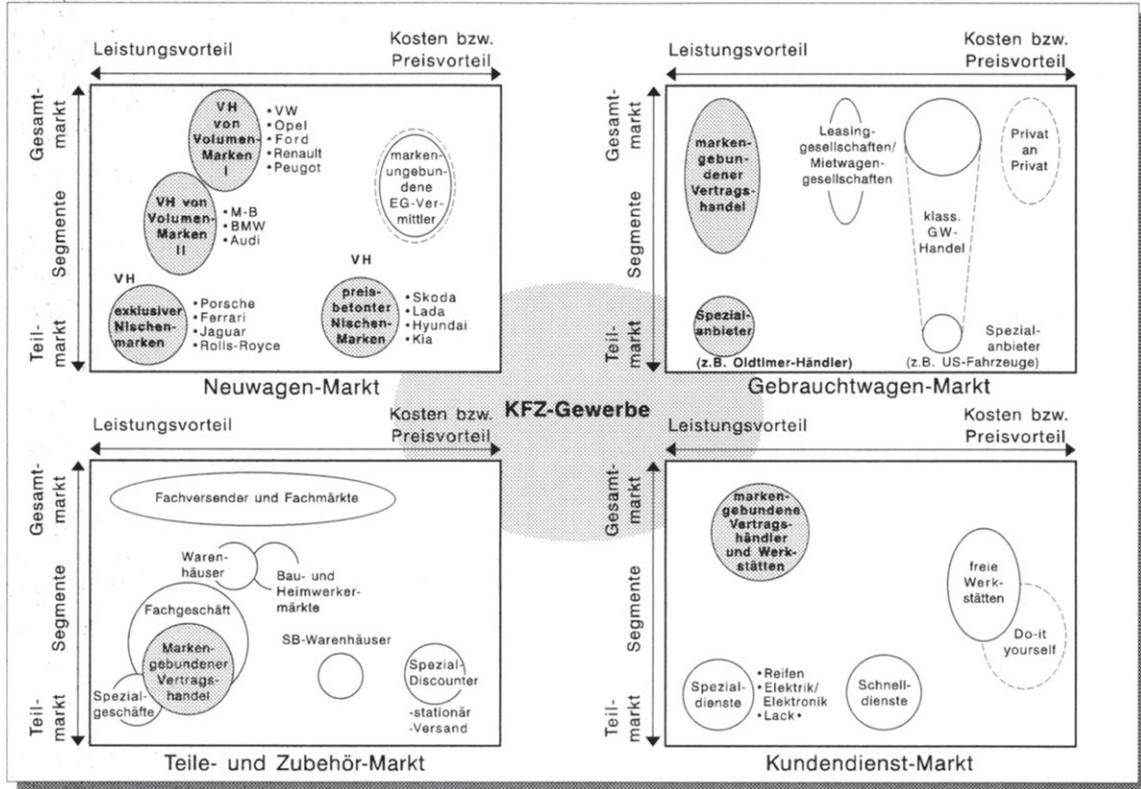


Abb. 13: Positionierung der Automobil-Vertragshändler im wettbewerblichen Umfeld der relevanten Teilmärkte des KFZ-Gewerbes

Die Aktivitäten der Vertragshändler auf dem **Gebrauchtwagen-Markt** ergeben sich als notwendige Folge des Neuwagenvertriebes. Die markengebundenen Handelsunternehmen sind auf dem Gebrauchtwagen-Markt auf die Leistungsführerschaftsstrategie festgelegt. Eine Preisführerschaft verbietet sich für die Vertragshändler in der Regel aufgrund fehlender Kostenvorteile, da sie die Gebrauchtwagen zwecks Forcierung des Neuwagenverkaufes relativ teuer in Zahlung nehmen müssen und darüber hinaus ihre Fixkostensituation in Folge der aufwendigen Betriebsanlagen sowie des qualifizierten und damit teuren Personals ungünstiger als die anderer Anbieter ist. Dadurch wird ihr Preisspielraum nach unten gegenüber dem privaten Gebrauchtwagen-Handel und in jüngerer Zeit auch gegenüber dem Autohandel der Autovermietungen begrenzt ²⁵⁸. Die Faktoren, die eine preisorientierte Profilierung verhindern, begründen auf der anderen Seite die Leistungsvorteile des Vertragshandels. Hierzu zählen in erster Linie die Qualität der angebotenen Fahrzeuge, der qualifizierte Kundendienst und das Angebot von Garantieleistungen und Finanzierungsangeboten ²⁵⁹.

Auf dem **Markt für Kundendienstleistungen** befinden sich die Vertragshändler in einer ähnlichen strategischen Ausgangsposition wie auf dem Gebrauchtwagen-Markt. Da sie nahezu alle anfallenden technischen Wartungs- und Reparaturarbeiten an Automobilen selbst ausführen bzw. zumindest für die komplette Abwicklung der Arbeiten verantwortlich sind ²⁶⁰, decken sie wie

²⁵⁸ Zu der Problematik der Vermarktung "junger Gebrauchter" durch die Autovermieter vgl. Riecke, T., Das Flottengeschäft wird zum Bumerang, in: Handelsblatt vom 20.10.92, S. 20.

²⁵⁹ Vgl. Meunzel, R.M., Leistungen des GW-Fachhandels forcieren, in: Autohaus, H. 17, 1992, S. 46-52; Meinig, W., Heß, A., Gebrauchtwagenmarkt, a.a.O., S. 252-267.

²⁶⁰ An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß nicht alle Vertragshändler alle anfallenden Kundendienstarbeiten im eigenen Betrieb ausführen können. So ist es üblich, daß z.B. Lackierarbeiten im Zuge von Unfallreparaturen an Spezialbetriebe vergeben werden. Gleichwohl schließt der Kunde nur mit dem

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

kein anderer Anbieter den gesamten Markt ab ²⁶¹. In Verbindung mit ihrem Status als Vertragspartner einer Automobilmарke, der von den Konsumenten mit Attributen wie Sicherheit, Qualität und Problemlösungskompetenz assoziiert wird ²⁶², sind sie mit Blick auf den gesamten Kundendienst-Markt daher als Leistungsführer einzuschätzen. Das schließt ähnlich wie im Neuwagengeschäft jedoch nicht aus, daß innerhalb der Gruppe der Markenhändler differenzierte Profilierungsstrategien verfolgt werden können.

Die anderen Anbieter von Kundendienstleistungen wie Spezialdienste (z.B. Lackierbetriebe, Reifenfachhandel) sowie Schnelldienste (z.B. für Arbeiten am Fahrwerk, Auspuff) decken hingegen nur einen Ausschnitt des möglichen Leistungsspektrums ab, beziehen aber gerade in diesen Angebotssegmenten aufgrund von Zeit- und / oder Preisvorteilen ihre spezifische Kompetenz. Freie Werkstätten sind schließlich in den meisten Fällen als Preisführer zu kennzeichnen ²⁶³. Dafür sind sie aber nicht in der Lage, alle Arbeiten, insbesondere im Bereich der Elektronik sowie der komplexen Karosseriearbeiten, auszuführen.

Vertragshändler einen Werkvertrag, so daß der Vertragshändler auch für etwaige Mängel gegenüber dem Kunden haftet.

²⁶¹ Die Gesamtmarktdeckung bezieht sich hierbei vorrangig auf den Bedarfsverbund und weniger auf den Herkunftsverbund, d.h. ein Käufer eines Fahrzeuges der Marke A kann alle mit dem Wagen verbundenen Kundendienstleistungen bei einem Vertragshändler dieser Marke ausführen lassen. Es ist dagegen nicht zu erwarten, daß Besitzer von Kfz anderer Marken den Kundendienst dieses Händlers aufsuchen werden. Insofern ist die Breite der Segmentdeckung hier weniger auf die Nachfrage als vielmehr auf das Angebot zu beziehen. Zu den unterschiedlichen Bedarfszusammenhängen vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 113 ff.

²⁶² Zu den Kundenurteilen über Markenhändler bzw. -werkstätten vgl. Castrol, Autohaus, KD-Studie '91, Ottobrunn 1991, S. 16 ff.

²⁶³ Die Bedeutung niedriger Preise geht eindeutig aus den Urteilen der Kunden freier Werkstätten hervor. Vgl. Castrol, Autohaus, KD-Studie '91, a.a.O., S. 18-19.

Der vierte und abschließend zu betrachtende Teilmarkt ist der **Markt für Kfz-Teile und Kfz-Zubehör**. Dieser Markt ist äußerst heterogen strukturiert, da er sowohl Ersatzteile, die für die Funktion eines Pkw unerlässlich sind, als auch Zubehörteile, die der Aufrüstung des Pkw nach den persönlichen Vorstellungen des Eigentümers dienen, umschließt. Während die Markenhändler auf dem Ersatzteilmarkt infolge der rechtlichen Regelung des Vertriebes von Original-Ersatzteilen dominieren, bewegen sie sich auf dem Zubehörmarkt in einem schwierigeren Wettbewerbsumfeld ²⁶⁴. Insgesamt sind sie auch auf diesem Partialmarkt auf eine Strategie der Leistungsführerschaft festgelegt, die in Anbetracht der von ihnen offerierten Sortimentsbreite auf einzelne Segmente beschränkt bleibt. Diese Leistungsführerschaft verdanken sie einerseits dem Umstand, daß spezielles Zubehör für die einzelnen Fahrzeugmodelle ihrer Marke nur über den Vertragshandel zu beziehen ist (z.B. markenexklusive Leichtmetallfelgen), und sie andererseits in der Lage sind, den fachgerechten Ein- und Anbau der von ihnen vertriebenen Zubehörteile (z.B. Tuningteile, HiFi-Anlagen) vorzunehmen ²⁶⁵.

Unterzieht man die bisherigen Überlegungen einer abschließenden Würdigung, so ist festzuhalten, daß die wettbewerbsgerichteten Differenzierungsstrategien von Markenhändlern en detail sicherlich nur im Kontext des jeweiligen Partialmarktes eruiert und bewertet werden können. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, daß der Vertragshandel durch seine Systembindung mit all ihren

²⁶⁴ Zu der Marktposition des markengebundenen Handels auf dem Ersatzteil- und dem Zubehörmarkt vgl. Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 18-20 und die dort zitierte BBE-Studie.

²⁶⁵ Diesen Wettbewerbsvorteil vor allem gegenüber dem traditionellen stationären Einzelhandel (Teilefachhandel, Großbetriebsformen des EH) versuchen in jüngerer Zeit Fachanbieter dadurch zu kompensieren, daß sie selbst Werkstattkapazitäten in Eigenregie oder in Kooperation bereitstellen, wie die Aktivitäten von ATU (Auto Teile Unger) oder des PS-Markt belegen. Vgl. hierzu o.V., Auto Unger gibt Vollgas, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 45, 1990, S. 4; Auer, G., PS-Markt Invasion aus Österreich, in: Autohaus, H. 8, 1990, S. 26-30.

rechtlichen und marketingbezogenen Konsequenzen auf der abstrakten Betriebsformen-Ebene im Vergleich zu vertriebsformenfremden Konkurrenten immer aus der Position einer umfassenden oder zumindest einer nischenorientierten Leistungsführerschaft heraus agiert.

Anders verhält es sich auf der Betriebstypen-Ebene und hier insbesondere der Ebene des Intra-brand-Wettbewerbes. Hier sind infolge der strukturell gleichen Ausgangslage sehr wohl verschiedenartige Wettbewerbspositionierungen möglich, wenngleich die Niveauunterschiede relativ geringer ausfallen als auf Betriebs- und Vertriebsformen-Ebene. Berücksichtigt man weiter, daß Differenzierungsstrategien, die von dem einzelnen Markenhändler in seinem lokalen Umfeld originär gegen andere Betriebsformen und diesen zuzurechnende Betriebstypen gerichtet sind (z.B. bestimmte Kundendienst-Strategien gegenüber Reparatur-Schnelldiensten), gleichzeitig gegenüber anderen Automobil-Vertragshändlern in seinem Marktverantwortungsgebiet wettbewerbswirksam werden, erscheint eine Begrenzung der weiteren Analyse auf die Wettbewerbsebene der Vertragshändler sinnvoll und legitim.

Im Mittelpunkt der bisherigen Erörterungen standen primär wettbewerbsgerichtete Positionierungsentscheidungen. Diese sind im Sinne eines umfassend marktorientierten Ansatzes um stärker abnehmergerichtete Überlegungen zu ergänzen. Dazu kann unmittelbar an die Kompetenzdimension (Leistungs- vs. Preisvorteil) des Porter'schen Positionierungsraumes angeknüpft werden. In diesem Zusammenhang ist die Frage zu beantworten, worin die spezifische Kompetenz des Handelsunternehmens bestehen kann, d.h. welche besondere Problemlösungsfähigkeit das Unternehmen im Vergleich zu anderen Handelsbetrieben in den von den jeweiligen Zielgruppen für bedeutsam erachteten Beurteilungsdimensionen auszeichnen soll ²⁶⁶.

²⁶⁶ Mit der Untersuchung des abnehmergerichteten Positionierungsaspektes werden grundsätzlich auch die **Theorien des Konsumentenverhaltens** und hier in erster Linie der **Einkaufsstättenwahl** relevant. Im Rahmen dieser Arbeit

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Heinemann hat hierzu in seiner grundlegenden Arbeit zur Betriebstypenprofilierung im Handel eine zweckmäßige Systematisierung von konsumentengerichteten Profilierungsansätzen herausgearbeitet ²⁶⁷. Ausgehend von den Theorieansätzen zum Konsumentenverhalten leitet er drei Basisdimensionen der konsumentengerichteten Positionierung ab. Im Mittelpunkt seiner Überlegungen stehen dabei die Komponenten des Einstellungskonstruktes ²⁶⁸. Vorrangig bezugnehmend auf die kognitive Komponente der Einstellung, also das mit einer Einstellung verbundene subjektive Wissen der Konsumenten über das Einstellungsobjekt "Handelsbetrieb", sieht Heinemann Möglichkeiten zur Profilierung in der Akzentuierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und der Fachkompetenz.

Eine Profilierung über die wahrgenommene **Fachkompetenz** stellt das Sortiment in den Mittelpunkt der Überlegung und setzt an der Verwendung oder der Markierung der angebotenen Leistungen an ²⁶⁹. Der Verwendungszusammenhang kann auf verschiedene Art und Weise interpretiert werden. Als **Her-**

soll dieser Gesichtspunkt nicht weiter vertieft werden. Vielmehr erfolgt eine Beschränkung auf die entscheidungsorientierten Überlegungen zur abnehmergerichteten Profilierung von Betriebstypen. Zu den Erklärungsansätzen der Einkaufsstättenwahl in der Literatur vgl. Meffert, H., Marketingforschung, a.a.O., S. 120-126; Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, a.a.O., S. 107-111.

²⁶⁷ Heinemann faßt den stärker wettbewerbsgerichteten Aspekt der strategischen Unternehmensplanung, genauer der Geschäftsfeldwahl und Betriebstypenbildung, als **Inside-Out Profilierung** auf, wohingegen er die stärker konsumentengerichteten Entscheidungstatbestände unter die **Outside-In Profilierung** subsumiert. Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 22-27.

²⁶⁸ Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 26 f. Zum Konstrukt Einstellung im Rahmen der Käuferverhaltensforschung vgl. Meffert, H., Marketingforschung, a.a.O., S. 55-60; Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 164 ff.

²⁶⁹ Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung im Facheinzelhandel, a.a.O., S. 32-35; sowie derselbe, Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 113-121.

kunftsverbund stellt er vorrangig auf den Hersteller oder das Herkunftsland der angebotenen Produkte ab. Im Automobilhandel liegt durch die Marken- bzw. Herstellerbindung des Sortimentes naturgemäß eine Grundprofilierung über die Betonung des Herkunftsverbundes vor. Gleichzeitig wird deutlich, daß die Herkunft der Produkte bzw. Leistungen in vielen Fällen zugleich die **markenorientierte Profilierung** impliziert, denn gerade im Autohandel kommt der Marke unbestreitbar eine zentrale Bedeutung für die Differenzierung der Betriebe im Inter-brand-Wettbewerb zu ²⁷⁰. Mit der gleichen Grundintention kann der Automobilhändler sein Sortiment daneben mit Produkten anderer Anbieter z.B. auf dem Zubehörsektor erweitern, um so seine Fachkompetenz zu unterstreichen.

Von einer Profilierung über eine Herausstellung unterschiedlicher **Bedarfsverbunde** kann demgegenüber gesprochen werden, wenn die Leistungen des Handelsbetriebes nach bestimmten Bedarfsthemen oder Bedarfszwecken im Sinne inhaltlicher oder funktionaler Zusammenhänge gebündelt werden. Für den Autohandel wurden gerade zu diesem Aspekt der kognitionsdominanten Profilierung in der aktuellen Literatur einige praktische Vorschläge diskutiert. Sie sehen eine Ausrichtung der Positionierung an Bedarfszusammenhängen wie Mobilität oder Sicherheit vor ²⁷¹. Implizit sind mit einer Profilierung über

²⁷⁰ Heinemann weist ebenfalls darauf hin, daß Markenimages einen positiven Einfluß auf die Betriebstypenprofilierung haben, insbesondere wenn sie über selektive oder exklusive Vertriebsformen abgesichert werden. Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 120. In der Automobilbranche dürfte davon auszugehen sein, daß auf der Ebene des Inter-Gruppen-Wettbewerbes der dominante Differenzierungsvorteil von der Marke und den Produkten ausgeht. Vgl. Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H., Automobilmarketing, a.a.O., S. 73.

²⁷¹ Vgl. Meinig, W., Rennert, Chr., Strategische Positionierung, in: Autohaus, H. 10, 1993, S. 14-18; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreuungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 92-128. Der Bedarfszusammenhang "Mobilität" wird bspw. über mobilitätsschaffende Leistungen, wie z.B. Vermietung, Car-Sharing, Reisevermittlung und mobilitäts-sichernde Leistungen wie z.B. Tankstellen, Express-Reparatur, Notdienst operationalisiert.

die Betonung der Fachkompetenz gleichzeitig auch alternative **Marktfeldstrategien** ²⁷² angesprochen. Angebotserweiterungen in den Bereichen der Finanzdienstleistungen oder der Vermietgeschäfte, wie sie z.B. zur Realisierung von Bedarfsverbänden zum Thema "Sicherheit" oder "Mobilität" notwendig sind, können demnach als Leistungserweiterungs- und Diversifikationsstrategien aufgefaßt werden, da sie nicht zu den originären Geschäftsfeldern von Automobilhändlern gehören. Vor diesem Hintergrund wurden in der aktuellen Literatur mögliche Diversifikationskonzepte für den Automobilhandel aufgezeigt ²⁷³.

Neben der Fachkompetenz stellt die Akzentuierung des vom Konsumenten wahrgenommenen **Preis-Leistungsverhältnisses** eine weitere Differenzierungsalternative dar. Sie kann einerseits über das Leistungsangebot und die Leistungsqualität, und andererseits über das Preisniveau bzw. das Preisimage beeinflusst werden. Gerade die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte in Kombination mit dem hohen Stellenwert des Kundendienstes läßt die Profilierung über Dienstleistungen als für den Automobilhandel besonders geeignet erscheinen ²⁷⁴. Die herausragende Bedeutung des Preises für die Profilierung

²⁷² Vgl. zu den unterschiedlichen Marktfeldstrategien: Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 123 ff.; sowie in einer Übertragung auf die Besonderheiten des Handels: Köhler, F.W., Handelsstrategien, a.a.O., S. 121 ff. und die dort zitierte Literatur.

²⁷³ Dyckhoff diskutiert in seiner Arbeit beispielsweise ausführlich die Möglichkeiten und Ausgestaltungsformen einer Diversifikation von Automobilhändlern in den Finanzdienstleistungsbereich. Vgl. Dyckhoff, B., Diversifikation von Handelsunternehmen in den Finanzdienstleistungsbereich, dargestellt am Beispiel des Automobilhandels, Frankfurt a.M. u.a. 1993.

²⁷⁴ Zur Bedeutung von Dienstleistungen zur Profilierung vgl. Gerstung, F., Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Göttingen 1978, S. 99 f.; Meffert, H., Der Kundendienst als Marketinginstrument, Einführung in die Problemkreise des Kundendienst-Managements, in: Kundendienst-Management, Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M., Bern 1982, S. 1 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Kundendienst als Marketinginstrument); sowie mit einer empirischen Überprüfung der Bedeutung einzelner Profilierungsinstrumente im

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

von Handelsunternehmen wurde bereits im Zusammenhang mit der Wettbewerbspositionierung herausgestellt und erfährt aus Konsumentensicht in Anbetracht der enormen finanziellen Mittelbindung, die mit einem Pkw-Kauf mittlerweile einhergeht, zusätzliches Gewicht ²⁷⁵.

Mit Blick auf die emotionale bzw. affektive Komponente der Einstellungen, also der von den Konsumenten mit dem Handelsbetrieb verbundenen gefühlsmäßigen Einschätzung, sieht Heinemann darüber hinaus eine Profilierungsalternative in der erlebnisorientierten Gestaltung der Kaufsituation. Die **Erlebnisorientierung** zielt darauf ab, den Kunden Erlebniswerte, d.h. subjektiv empfundene Beiträge zu seiner Lebensqualität zu verschaffen ²⁷⁶. Die zunehmende Homogenisierung in den Sortimenten vieler Handelsunternehmen und der Trend zu einer stärkeren Individualisierung und Emotionalisierung des Konsumverhaltens hat dazu geführt, daß die Erlebnisorientierung im Einzelhandel in den vergangenen Jahren im Mittelpunkt der Diskussion um die Betriebstypenprofilierung gestanden hat ²⁷⁷. Entsprechend wurden derartige Vorschläge auch für den Automobilhandel unterbreitet ²⁷⁸.

europäischen EH: Rudolph, Th. Chr., Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel, a.a.O., S. 393-395.

²⁷⁵ Der Durchschnittspreis eines Neuwagens in Deutschland lag 1991 bei rund DM 31.000,-. Vgl. Enning, B., Das deutsche Kfz-Gewerbe, Aufgabenstellung im europäischen Markt, in: Automobilwirtschaft, Marketing und Vertrieb: Europa - USA - Japan, Hrsg.: Meinig, W., Wiesbaden 1993, S. 19.

²⁷⁶ Zum Begriff des Erlebniswertes vgl. Weinberg, P., Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel, a.a.O., S. 99 f.

²⁷⁷ Vgl. Ahlert, D., Schröder, H., Erlebnisorientierung, a.a.O.; Bost, E., Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, a.a.O.; derselbe, Erlebnishandel made in England, a.a.O.; Diller, H., Kusterer, M., Erlebnisbetonte Ladengestaltung im Einzelhandel, a.a.O.; Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 122 ff.; Meffert, H., Patt, P.-J., Erfolgsfaktoren im Einzelhandelsmarketing, in: Jahrbuch Marketing, Hrsg.: Schöttle, K.M., 4. Ausg., Essen 1987, S. 48 ff. Patt konnte darüber hinaus in seiner Erfolgsfaktoren-Studie nachweisen, daß die Erlebnisorientierung im Bekleidungsfachhandel einen der zentralen

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Ahlert weist zur weiteren Präzisierung des Erlebnis-Begriffes zurecht darauf hin, daß von Erlebnissen nur dann gesprochen werden sollte, wenn der Kunde über die reine Versorgung mit Waren oder Dienstleistungen hinaus die Befriedigung weiterer Bedürfnisse durch den Vorgang des Einkaufens bzw. des Besuches eines Handelsbetriebes erfährt ²⁷⁹. **Heinemann** differenziert die Erlebnisorientierung weiter und arbeitet heraus, daß die Erlebniswertvermittlung entweder waren-, aktions- oder umfeldorientiert umgesetzt werden kann ²⁸⁰. Im Rahmen der warenorientierten Erlebniswertvermittlung wird an die herausragende Rolle der Waren im Handel angeknüpft und ihr durch eine ansprechende, produktgerechte Warenpräsentation Rechnung getragen. Die umfeldorientierte Erlebniswertvermittlung zielt demgegenüber stärker auf die Gestaltung der gesamten Einkaufsstätte innen wie außen durch anregende architektonische Elemente, Licht, Farben, Musik und dergleichen ab. Schließlich können über besondere Veranstaltungen und Promotions (z.B. Tage der offenen Tür, Verkaufspräsentationen) Erlebnisse vermittelt werden. All diesen erlebnisorientierten Gestaltungsalternativen wird im Automobilhandel seit Jahren vermehrte Aufmerksamkeit seitens der Automobilhersteller gewidmet. Die Programme zur optischen Aufwertung der Händlerbetriebe sowie die vielfältigen Hilfsmittel zur attraktiven Präsentation der Fahrzeugmodelle sind hierfür ebenso Beleg wie die traditionellen Veranstaltungen zur Vorstellung neuer

Erfolgsfaktoren darstellt. Vgl. Patt, P.-J., *Strategische Erfolgsfaktoren*, a.a.O., S. 204 ff.

²⁷⁸ Vgl. exemplarisch Steimle, J., Schaer, A., Thrun, O., *Die neue Erlebniswelt im Automobilhandel*, in: *Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen*, Hrsg.: Gruber, H., Titze, W.A., Frankfurt a.M. 1990, S. 182 - 197; Meinig, W., Rennert, Chr., *Strategische Positionierung*, a.a.O.

²⁷⁹ Vgl. Ahlert, D., Schröder, H., *Erlebnisorientierung*, a.a.O., S. 223. Dabei ist weiterhin von Bedeutung, daß Erlebniswerte in der Einkaufsstätte nicht zwangsläufig nur während des Kaufvorganges vermittelt werden können. Vielmehr bieten sich hierzu Möglichkeiten vor, während und nach dem eigentlichen Kauf. Vgl. Ahlert, D., *Evolutionäres Handelsmanagement*, a.a.O., S. 15-18.

²⁸⁰ Vgl. Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung im Facheinzelhandel*, a.a.O., S. 46 ff.; derselbe, *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 128 ff.

Modelle in den Betrieben der Vertragshändler. Der Handel ist nun vor die Aufgabe gestellt, diese Vorschläge aufzugreifen und sie im Rahmen seiner rechtlichen, räumlichen und finanziellen Möglichkeiten so zu kombinieren bzw. durch eigene Ideen zu ergänzen, daß sie den Anforderungen des lokalen Intra-brand-Wettbewerbes gerecht werden und ihm darüber hinaus die Möglichkeit eröffnen, sich von Markenkollegen, die zu den gleichen Unterstützungsleistungen des Herstellers Zugang haben, zu differenzieren.

Die Betonung der emotionalen Komponente im Rahmen der erlebnisorientierten Profilierungsstrategie birgt außerdem die Gefahr einer vergleichsweise raschen Abnutzung der Erlebniswerte. Daher erfordert die Erlebnisorientierung mehr noch als die übrigen Profilierungsansätze eine permanente Anpassung der Konzepte zur Erhaltung ihrer Wirksamkeit ²⁸¹.

Die gezeigten konsumentengerichteten Profilierungsansätze stellen jeweils Schlüsselkriterien zur Profilierung von Handelsunternehmen bzw. von Betriebstypen dar. Die getrennte Darstellung der einzelnen Ansätze bedeutet indes nicht, daß diese alternativ einzusetzen wären und sie jeweils isoliert ihre Wirkung entfalten könnten. Vielmehr bedingen sie einander und sind daher kombiniert zu realisieren ²⁸². Die Notwendigkeit zur **Kombination der einzelnen Profilierungsansätze** legt zugleich nahe, die unterschiedlichen Dimensionen in einem **automobilspezifischen Positionierungskonzept** zusammenzuführen. Da die Fachkompetenz wesentlich durch die Sortimentspolitik geprägt wird und - abgesehen von dem Markierungseffekt - die Art und den Umfang der Angebote an Waren und Kundendienstleistungen beinhaltet und somit den Grad der Marktabdeckung bestimmt, bietet es sich an, den Vorschlägen in der Literatur zu folgen, und eine Beschränkung auf die Dimensionen vorzunehmen, die stärker das "Wie" der Leistungserstellung charakterisie-

²⁸¹ Vgl. Ahlert, D., *Evolutionäres Handelsmanagement*, a.a.O., S. 17 ff.

²⁸² Vgl. Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 129 f.; derselbe, *Betriebstypenprofilierung im Facheinzelhandel*, a.a.O., S. 49 ff.

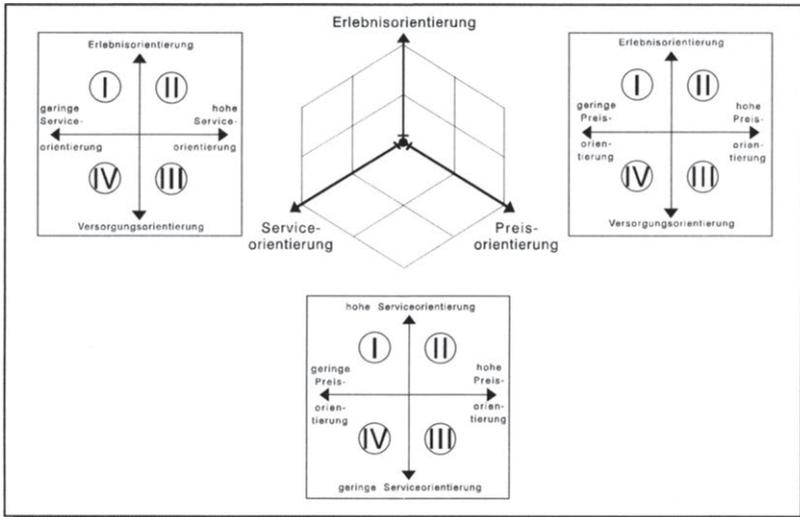
ren ²⁸³. Hierzu bieten sich die Erlebnisorientierung und die Preisorientierung an. Darüber hinaus soll der wachsenden Bedeutung von Serviceleistungen Rechnung getragen werden, und die Serviceorientierung als dritte Dimension den Positionierungsraum aufspannen.

In der **Abbildung 14** ist der resultierende dreidimensionale Positionierungsraum zwecks besserer Nachvollziehbarkeit in zweidimensionale Ebenen mit jeweils vier Feldern zerlegt. Mit Hilfe des so disaggregierten Raumes lassen sich nun **idealtypische Profilierungsstrategien** im Kfz-Gewerbe systematisieren, die zugleich differenzierte Betriebstypenkonzepte repräsentieren.

Die nähere Betrachtung der insgesamt acht sinnvollen Möglichkeiten der (Grob-)Positionierung offenbart, daß zwei Betriebstypenkonzepte als Extrempole charakterisiert werden können. Zum einen sind hier die Betriebstypen zu nennen, die es verstehen, sowohl in hohem Maße erlebnis-, preis- und serviceorientiert zu agieren (Kombination II-II-II). Nach der oben vorgestellten klassischen Porter'schen Systematisierung von Wettbewerbsstrategien wäre eine solche Strategie nicht erfolversprechend umsetzbar. Aktuelle Überlegungen von Porter zur Bedeutung der Wertkette für die Wettbewerbsstrategie sowie der Outpacing-Strategieansatz von Gilbert und Strebel belegen jedoch zumindest für Industrieunternehmen, daß leistungs- und preisorientierte Strategiekombinationen sehr wohl realisierbar sind ²⁸⁴.

²⁸³ Vgl. Ahlert, D., Schröder, H., Erlebnisorientierung, a.a.O., S. 223; Meffert, H., Patt, P.-J., Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, a.a.O., S. 48-49.

²⁸⁴ Während Gilbert und Strebel noch von einer zeitlichen Abfolge qualitäts- und kostenorientierter Strategieansätze ausgehen, geht Porter in seinen aktuellen Publikationen von einer simultanen Realisierung aus. Vgl. Gilbert, X., Strebel, P.J., Outpacing Strategies, in: IMEDE, Perspectives for Managers, No. 2, 1985; Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a.M., New York, 1992, S. 93 ff.; Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 116-118.



Dimensionen			Idealtypische Betriebstypenkonzepte
Erlebnis- vs. Service- orientierung	Erlebnis- vs. Preisorientierung	Service- vs. Preisorientierung	
I	II	III	• Auto-Fachmarkt
I	I	IV	• Showrooms
II	I	I	• Automobile Erlebniswelt/ • Automobil-Center
II	II	II	• Automobiles Shopping-Center • "Service-Klinik"
III	IV	I	• klass. Automobil-Fachgeschäft (Standard-Vertragshändler) • Service-Stützpunkt • mobiler Reparaturservice
III	III	II	• preisorientierte Servicespezialisten
IV	III	III	• Auto-Discounter
IV	IV	IV	• traditioneller Markenstütz- punkt mit Gebietsschutz

Abb. 14: Idealtypische Positionierungsstrategien im Kfz-Gewerbe

Stefan Wöllenstein and Universität Münster - 978-3-631-75020-9

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 09:12:09AM

via free access

Für das Kfz-Gewerbe ist eine solche Profilierungsstrategie entweder in Form eines Shopping-Centers, d.h. als Agglomeration einzelner Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit einer engen Kooperation der beteiligten Betriebe untereinander, oder aber in Form einer Service-Klinik 285 vorstellbar, in der markenübergreifend Kundendienstleistungen mit hohen Degressionseffekten auf der Kostenseite bei gleichzeitig attraktiver Gestaltung des betrieblichen Umfeldes ausgeführt werden.

Den anderen Extrempol bilden die **traditionellen Marken-Stützpunkte** mit Gebietsschutz (Kombination IV-IV-IV). Diese Betriebe sind rein versorgungsorientiert und verzichten auf die Differenzierung über Preisvorteile oder die Vermittlung von Erlebniswerten. Die Bezeichnung dieses Typs deutet bereits an, daß es sich hierbei um realtypische Erscheinungsformen des Automobilhandels handeln kann. Diese (Un-)Profilierung dürfte Handelsunternehmen nur möglich sein, weil sie entsprechende Fachkompetenz aus dem Vertrieb einer attraktiven Fahrzeugmarke in einem gegen Markenkollegen lokal abgeschotteten Marktverantwortungsgebiet beziehen, der Pull-Effekt der Marke ihre Leistungsschwäche mithin überkompensiert.

Die übrigen, in der Abbildung 14 vereinfachend dargestellten Profilierungsstrategien ergeben sich aus dem Verzicht auf die besondere Akzentuierung einer oder zweier Positionierungsdimensionen. Die **Automobil-Center** bzw. die **automobile Erlebniswelt** stellen zweifelsohne das Ideal eines Vertragshändlers aus Herstellersicht dar. Dieser Betriebstyp zeichnet sich durch eine hohe Service- und Erlebnisorientierung aus. Die mit dieser Strategie verbundenen höheren Kosten führen dazu, daß auf eine generell starke Preisorientierung verzichtet werden muß, was jedoch zeitlich befristete Preisaktionen nicht ausschließt.

²⁸⁵ Die Idee eines Service-Center als "large-volume, one-stop service shop" wurde im anglo-amerikanischen Raum bereits Mitte der 70er Jahre diskutiert. Vgl. Moyer, M.S., Whitmore, N.M., An Appraisal of the Marketing Channels for Automobiles, in: Journal of Marketing, Vol 40, July 1976, S. 39.

Betriebstypen, die sich auf eine starke Serviceorientierung beschränken, ansonsten aber eher als versorgungs- und wenig preisorientiert zu beschreiben sind, können, sofern sie mit Neu- und / oder Gebrauchtwagen handeln, als klassisches **Automobil-Fachgeschäft**, oder als **Service-Stützpunkt**, sofern sie ausschließlich Kundendienstarbeiten anbieten, bezeichnet werden. Diese Typen kommen von ihrem Profil her den durchschnittlichen Markenhändlern bzw. den Vertragswerkstätten bereits sehr nahe. Ein spitzeres Konzept stellen **mobile Reparaturdienste** dar, die Standard-Kundendienstarbeiten mit Hilfe eines Werkstattwagens bei den Kunden zu Hause erledigen.

Auto-Fachmärkte und **Auto-Discounter** als stark preisorientierte Konzepte sind in den gegenwärtigen vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels in einer klaren Ausprägung kaum realisierbar, da ihnen infolge der nahezu starren Handelsspannen kaum Degressionseffekte auf der Beschaffungsseite möglich sind. Gleichwohl deuten sie die Profilierungsrichtung an, in die sich einige Handelsunternehmen aktuell bewegen und die sich bei Relativierung oder Wegfall der Gruppenfreistellungsverordnung noch verstärken dürfte ²⁸⁶. Auf dem Gebrauchtwagen-Sektor sind derartige Konzepte bereits in Ansätzen bei der Vermarktung von Leasingfahrzeugen zu beobachten ²⁸⁷.

Nimmt man die Überlegungen zu den wettbewerbs- und konsumentengerichteten Positionierungsstrategien zusammen, kann als Fazit abgeleitet werden, daß auch für den Automobilhandel verschiedenartige Profilierungsansätze herausgearbeitet werden können, die in vielen Fällen mit der Vertriebsbindung vereinbar sind, in einigen Fällen aber auch zu einem Betriebsform-Wechsel führen würden (z.B. Auto-Discounter), so daß eine Realisierung innerhalb der existierenden rechtlichen Rahmenbedingungen nicht wahrscheinlich erscheint.

²⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 38-39. Die Typen werden unter den beiden Kategorien "Outlets specialized by type of product" und "Outlets offering minimum service" diskutiert.

²⁸⁷ Vgl. Meunzel, R.M., Leasingfahrzeuge exklusiv vermarkten, in: Autohaus, H. 4, 1990, S. 22 - 24.

4.3 Konkretisierung der Betriebstypenpositionierung durch Marketinginstrumente-Strategien

Die Systematik der Marketing-Konzeption fortsetzend, sind nach Marketingzielen und strategischen Positionierungsentscheidungen abschließend die Instrumentestrategien zu diskutieren. Den Marketinginstrumenten kommt sowohl für das ihr Unternehmen im Wettbewerbsumfeld profilierende Handelsmanagement als auch für den die Betriebstypen und die ihnen zugrunde liegenden Profilierungsstrategien analysierenden Wissenschaftler zentrale Bedeutung zu. Eingangs dieser Arbeit wurde auf Grundlage der bisherigen Veröffentlichungen zum Betriebstypenmarketing herausgearbeitet, daß Betriebstypen rein deskriptiv als "typologische Zusammenfassung von Handelsunternehmen mit einem gleichen oder ähnlichen Einsatz von Marketinginstrumenten bzw. Handelsfunktionen" bestimmt werden können ²⁸⁸. Über den Instrumenteeinsatz materialisieren sich die eigentlichen Positionierungskonzepte bzw. Profilierungsstrategien für den Konsumenten wie für den Wettbewerber. Folgerichtig kann daher von den konkreten Ausgestaltungsformen des Marketinginstrumentariums retrograd auf die Strategien und die Instrumenteziele geschlossen werden.

Daneben konkretisiert sich über das Marketing-Mix das nicht konzeptgeleitete aber dennoch langfristig wirksame Verhalten der Handelsunternehmen, dem nicht minder bedeutsame Profilierungswirkungen zukommen ²⁸⁹. Eingedenk der Tatsache, daß viele Automobilhändler über keine klare Unternehmenszielsetzung und Marketingkonzeption verfügen, ist diesem Gesichtspunkt besondere Beachtung zu schenken. Die unreflektierte und oftmals nicht mehr revidierte Durchführung bzw. Implementierung von Marketingmaßnahmen kann

²⁸⁸ Vgl. Kapitel A.2 dieser Arbeit und die dort ausgewertete und zitierte Literatur.

²⁸⁹ An dieser Stelle sei noch einmal betont, daß die Instrumente-Politik im Marketing nicht nur taktischen sondern gleichermaßen strategischen Charakter hat. Demzufolge wird auch von Instrumente- bzw. Instrumentalstrategien gesprochen. Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 115.

mithin nicht auf Ziel- und Strategieebene, sondern nur über die Analyse der Marketinginstrumente eruiert werden.

In Anbetracht ihrer Bedeutung für die Analyse der Betriebstypenbildung und -profilierung ist im folgenden eine zweckmäßige Abgrenzung und Systematisierung des Marketing-Mix vor dem Hintergrund des konkreten Untersuchungsfeldes Automobilhandel vorzunehmen. In der allgemeinen Marketingliteratur wie auch in den Veröffentlichungen zum Handelsmarketing finden sich dazu eine Fülle divergierender Instrumentekataloge ²⁹⁰. Unterzieht man die für den konkreten Untersuchungszweck relevanten handelspezifischen Systematiken einer genaueren Betrachtung, so fällt auf, dass lediglich die Sortiments- und die Preispolitik in allen Veröffentlichungen als eigenständige Mixbereiche aufgeführt werden, wohingegen sich erhebliche Unterschiede bei der Zuordnung der Werbung, des persönlichen Verkaufes und der Warenpräsentation sowie der Betriebsstättengestaltung feststellen lassen ²⁹¹.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen zu den Möglichkeiten des Betriebstypenmarketing im Automobilhandel soll der weiteren Untersuchung

²⁹⁰ Zu einem exemplarischen Vergleich unterschiedlicher Instrumente-Systematiken vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption, a.a.O., S. 460 f.

²⁹¹ Betrachtet man nur die jüngeren Standardwerke zum Handelsmarketing, so zeigen sich hier bereits erhebliche Abweichungen: Hansen systematisiert die Instrumente bspw. in: Standortpolitik - Sortimentspolitik - Produkt- bzw. Eigenmarkenpolitik - Verkaufsgestaltung (persönlicher Verkauf, Warenpräsentation, Betriebsstättengestaltung) - Preispolitik - Absatzfinanzierung - Absatzwerbung - Kundenservice - Beschwerdepolitik. Diesem sehr differenzierten Katalog, der sich erkennbar an den Handelsfunktionen orientiert (vgl. Abb. 1 in Kap. A), kann exemplarisch die nur vier Mixbereiche umfassende Systematik von Oehme gegenüber gestellt werden: Standort - Sortiment - Preis - Profil-Marketing (Warenpräsentation, Betriebsstättengestaltung, Werbung, PR, Service, Personal). Vgl. Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, a.a.O.; Oehme, W., Handels-Marketing, a.a.O. Für weitere Systematiken vgl. Müller-Hagedorn, L., Handelsmarketing, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1993; Berekoven, L., Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, a.a.O., S.63 ff.; Schenk, H.-O., Marktwirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 206 ff.

eine Systematik der Marketinginstrumente zugrunde gelegt werden, wie sie der **Abbildung 15** zu entnehmen ist ²⁹².



Abb. 15: Marketing-Instrumente des Automobilhandels

Gegenüber anderen Instrumentekatalogen fällt auf, dass Aspekte der Standort-, Personal- und Distributionspolitik nicht berücksichtigt werden. Im Rahmen der Ausführungen zu den Einflußfaktoren der Betriebstypenprofilierung wurde bereits darauf verwiesen, daß Standortentscheidungen im Automobilhandel aufgrund ihres sehr langfristigen Charakters, ihrer Abhängigkeit von den Vertriebsnetzplanungen des Herstellers und des geringen Filialisierungsgrades der einzelnen Handelsunternehmen in dieser Branche weniger als Aktionspa-

²⁹² Zu einer ähnlichen Systematisierung kommt Heinemann bei der Analyse der Leistungsmerkmale der Betriebstypenprofilierung. Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 60-64.

parameter der Profilierung als vielmehr als ihre Antezedenzbedingung bzw. als intermediärer Faktor aufzufassen sind ²⁹³. Mit einer ähnlichen Argumentation ist auch der Ausschluß distributionspolitischer Gesichtspunkte aus dem Marketing-Mix zu begründen. So werden unter die Distributionspolitik des Handels üblicherweise die Ausgestaltung der Raumüberbrückungsfunktion bzw. die Methode der Leistungserstellung (Zustellung, Versand, stationärer EH, Bedienungsformen) sowie eben jene, zuvor angesprochenen Fragestellungen der Standortwahl, der Filialisierung sowie der Logistik subsumiert ²⁹⁴, Teiltscheidungen also, die entweder durch die Betriebsform des Fachgeschäfts oder durch Vorgaben und Systeme des Automobilherstellers determiniert sind. Die Personalpolitik schließlich wurde im Rahmen der bisherigen Überlegungen ebenfalls den Einflußfaktoren zugerechnet. Das geschah aus dem Grund, daß sich die profilierende Wirkung des Personals über die entsprechenden Ausprägungen derjenigen Marketinginstrumente artikuliert, die einen unmittelbaren Kontakt zwischen Kunde und Personal implizieren (z.B. persönlicher Verkauf).

Nachdem nun die Gründe für den Ausschluß einzelner Instrumente dargelegt wurden, sind die sechs, der weiteren Analyse zugrunde liegenden Submixbereiche näher zu kennzeichnen und zu erläutern:

Das originäre Leistungsangebot des Automobilhändlers prägen die Marketinginstrumente der **Leistungspolitik**. Der Leistungspolitik sind Entscheidungstatbestände der Sortiments-, der Service- sowie der Dienstleistungs- und Kundendienstpolitik zuzurechnen. Die **Sortimentspolitik** beinhaltet Entscheidungen über Breite und Tiefe der einzelnen Teilsortimente des Handelsbetriebes. Dazu zählt neben den Pflichtsortimenten im Neuwagen-, Ersatzteil- und Zubehörbereich die Gestaltung des Gebrauchtwagenangebotes, z.B. durch aktiven Zukauf von Gebrauchtwagen zur Abrundung des Sortimentes im Hin-

²⁹³ Vgl. hierzu die Überlegungen in Abschnitt B.3.1.

²⁹⁴ Vgl. Schenk, H.-O., *Marktwirtschaftslehre des Handels*, a.a.O., S. 207; Florenz, P.J., *Konzept des vertikalen Marketing*, a.a.O., S. 224.

blick auf Preislagen und Marken, sowie die Gestaltung des Angebotes in weiteren, automobilfremden Warengruppen, wie z.B. Motorrädern oder Fahrrädern.

Neben der Sortimentspolitik stellen Service- sowie Dienstleistungs- und Kundendienstpolitik weitere Elemente der Leistungs politik dar. Eine derartige begriffliche und inhaltliche Differenzierung ist in der Literatur bislang nicht üblich, erscheint aber vor dem aktuellen Problemhintergrund geboten. Zunächst ist festzuhalten, daß die einzelnen, diesen beiden Submixbereiche zugeordneten Leistungsangebote mehrheitlich die **Definitionstatbestände von Dienstleistungen** erfüllen, zu denen die Integration des externen Faktors, die Immaterialität der Leistung, die Notwendigkeit des synchronen Kontaktes sowie die Bereitstellung von Leistungsfähigkeiten in Form personeller, sachlicher oder immaterieller Ressourcen zählen ²⁹⁵. Die Differenzierung in die anfangs genannten Teilbereiche soll jedoch vorgenommen werden, um der Heterogenität der angebotenen Dienstleistungen Rechnung zu tragen und darüber hinaus die Vermischung einzelner Leistungselemente mit unterschiedlicher Zielsetzung und Bedeutung für den Händler zu vermeiden.

Die Unterscheidung in die **Servicepolitik** einerseits und die **Dienstleistungs- und Kundendienstpolitik** andererseits orientiert sich an der Eigenständigkeit der angebotenen Leistung. Diese ist bei den Serviceleistungen in dem hier verstandenen Sinne nicht gegeben. Während in der anglo-amerikanischen Literatur der Servicebegriff analog dem deutschen Dienstleistungsbegriff in

²⁹⁵ Vgl. Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J., Stuttgart 1994 (im Druck); Meffert, H., Marktorientierte Führung in Dienstleistungsunternehmen, neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Hrsg.: Meffert, H., Backhaus, K., Wagner, H., Münster 1993, S. 5-7; Meyer, A., Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl., Augsburg 1988, S. 10-16; Hilke, W., Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing, in: Dienstleistungs-Marketing, Hrsg.: Hilke, W., Wiesbaden 1989, S. 5-44, insbesondere S. 10-15.

umfassender Weise benutzt wird ²⁹⁶, wird in der deutschen Literatur der Begriff Service mit z.T. deutlich begrenzteren Begriffsinhalten ausgefüllt ²⁹⁷.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff **Services** für diejenigen Leistungen verwandt, die vom Automobilhändler angeboten werden und nicht selbständig marktfähig sind. Dazu zählen beispielsweise als kundendienstbezogene Serviceleistungen das Angebot von Notdienst, Einsatz von Servicewagen, Hol- und Bringdienste sowie kostenlose oder zumindest stark vergünstigte Leihwagen. Deutlich wird an diesen Beispielen der inhaltliche Bezug zu den Kernleistungen Automobil bzw. Kundendienst. Eine Vergütung erfolgt hier entweder gar nicht oder zu einem deutlich reduzierten Satz, der von anderen Geschäftsbereichen quersubventioniert wird. Ziel der Services ist also die Absatzförderung anderer Angebote des Händlers sowie die Erreichung psychographischer Ziele wie Zufriedenheit mit und Loyalität gegenüber dem Händler. Darüber hinaus sind zu den Serviceleistungen auch Kundeneinrichtungen zu zählen, die über bauliche Maßnahmen realisiert werden (z.B. Cafeteria). Da diese Angebote gleichermaßen die optische Anmutung der Einkaufsstätte prägen, können sie ebenso als Instrument zur Vermittlung von Erlebniswerten der Betriebsstättengestaltung betrachtet werden.

Der zweite Bereich, der im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden soll, sind "Dienstleistungen" und Kundendienstleistungen. Beide Leistungen werden mit

²⁹⁶ Vgl. etwa: Lovelock, Ch.H., *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, in: *Managing Services*, Hrsg.: Lovelock, Ch. H., London u.a. 1988, S. 44-57; Zeithaml, V.A., *How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services*, in: *Services Marketing*, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., London u.a. S. 39-47.

²⁹⁷ Vgl. die Ausführung von Bauer und Müller: Bauer, H.H., Müller, W., *Integratives Dienstleistungsmarketing, Entwicklungsstufen eines Forschungsprojektes und empirische Befunde zum Automobilservice*, in: *Hochschulnachrichten aus der WHU Koblenz*, Jg. 7, H. 3, 1992, S. 5-20, insbesondere S. 9; sowie den Terminologiegebrauch bei Stauss, B., *Kundendienstqualität als Erfolgsfaktor im Wettbewerb*, in: *Thesis*, H. 2, 1991, S. 47-51, insbesondere S. 48.

Gewinnabsicht angeboten. Unterschiede bestehen lediglich hinsichtlich des Grades an Affinität zur Kernleistung Automobil. Insbesondere der Kundendienstbegriff wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert ²⁹⁸. In Anlehnung an **Meffert** soll der Kundendienst im Automobilhandel auf den After-sales-Bereich begrenzt werden ²⁹⁹. Somit wird unter dem Begriff **Kundendienst** im folgenden der technische Kundendienst mit seinen zugehörigen Wartungs- und Reparaturarbeiten verstanden. Dazu zählen beispielsweise Direktannahmepplätze, Express-Reparaturdienst und ähnliche Leistungsangebote.

Darüber hinausgehende Dienstleistungen wie beispielsweise die von etwaigen Reparaturaufträgen unabhängige Autovermietung, Waschanlagen, Do-it-Yourself-Arbeitsplätze, aber auch nicht automobilaffine Dienstleistungen wie Reisebüros oder Finanzdienstleistungen (z.B. in Form von Lebensversicherungen) sollen unter dem Sammelbegriff "**Dienstleistung**" diskutiert werden. Sie zählen zwar wie die Kundendienstleistungen zu den mit Gewinnabsicht angebotenen Leistungen, zeichnen sich aber durch eine nur mittlere bis geringere Affinität zur Kernleistung Automobil aus. Gleichwohl stellen derartige Dienstleistungen, wie im übrigen auch die anfangs diskutierten Services, Soll- oder Kann-Dienstleistungen ³⁰⁰ dar, und bieten somit ein großes Profilierungspotential für markengebundene Automobilhändler.

²⁹⁸ Vgl. die Diskussion bei Bennewitz, H.I., Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instruments "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, München 1986, S. 48ff. sowie Rosada, M., Kundendienstleistungen im Automobilsektor, a.a.O., S. 37-43.

²⁹⁹ Vgl. Meffert, H., Kundendienst als Marketinginstrument, a.a.O., S. 1-30; derselbe, Kundendienstpolitik, Eine Bestandsaufnahme zu einem komplexen Marketinginstrument, in: Marketing ZFP, H. 2, 1987, S. 93 - 102, insbesondere S. 94.

³⁰⁰ Zur Bedeutung von Muß- Soll- und Kann-Leistungen vgl. Meffert, H., Kundendienst- und Dienstleistungsmarketing im Automobilbereich, in:

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Die **Preis- und Konditionenpolitik** der Händler äußert sich im Preisniveau, in zeitlich und inhaltlich begrenzten Preisaktionen (z.B. Verkauf von Sondermodellen, Sonnendach-Einbau zum Sonderpreis), sowie in Preisdifferenzierungen (z.B. zwischen Privat- und Gewerbekunden). Darüber hinaus kommt der Inzahlungnahme von Gebrauchtwagen sowie der Absatzförderung über Ratenkredite oder Leasing nicht nur eine Finanzierungs- sondern auch eine große preispolitische Funktion zu (z.B. Super-Zins-Leasing) ³⁰¹.

Die **Kommunikationspolitik** umfaßt eine ganze Reihe verschiedenartiger Marketinginstrumente ³⁰². Besondere Bedeutung kommt im Automobilhandel dem persönlichen Verkauf zu. Daneben ist die klassische Media-Werbung (z.B. Anzeigen in Zeitungen, Kino- und Rundfunkwerbung), die Außenwerbung (z.B. Plakate), das Direkt-Marketing sowie die Verkaufsförderung (z.B. Verkaufspräsentationen) zu nennen. Als relativ junges Kommunikationsinstrument kommt zudem das Sponsoring im Handel zum Einsatz (z.B. Förderung von Sportvereinen oder sozialen Einrichtungen).

Die **Betriebsstättengestaltungs- und Warenpräsentationspolitik** kommt schließlich in der architektonischen Gestaltung der Gebäude, der Fassaden und der Verkaufs- und Ausstellungsräume sowie der Art der Warenpräsentation zur Geltung. Ebenso sind hierzu, wie bei den Serviceleistungen bereits angesprochen, einige Kundeneinrichtungen mit starker visueller Wirkung zu zählen. Dieser Submixbereich wurde bewußt aus der Kommunikationspolitik ausgegliedert, um seinen besonderen Stellenwert für den stationären Handel deutlich zu machen, der sich daraus ergibt, daß die Betriebsstättengestaltung

Grundlagen der Automobilwirtschaft, Hrsg.: Brachatz, H., Ottobrunn 1994 (im Druck).

³⁰¹ Vgl. Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 211 ff.

³⁰² Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 119 f. und S. 443 ff.

und Warenpräsentation in ihrer Wirkung und Bedeutung der Markenpolitik und der Verpackungsgestaltung bei Markenartikeln gleichzusetzen sind ³⁰³.

Im Anschluß an die Abgrenzung des Marketinginstrumentariums sind nun die **Freiheitsgrade** darzulegen, die der einzelne Automobilhändler bei der Ausgestaltung des Marketing-Mix und damit zugleich bei der Profilierung seines Betriebes hat. Zu diesem Zweck können die Ergebnisse der Analyse der rechtlichen Besonderheiten des Automobilhandels aus Abschnitt B.2 dieser Arbeit herangezogen und für die einzelnen Instrumentebereiche getrennt diskutiert werden.

Dabei ist zu beachten, daß durch die Vertriebsbindung dem einzelnen Handelsunternehmen seitens des systemführenden Herstellers bestimmte Mindestanforderungen vorgegeben werden. Diese kann er nicht bzw. nur mit besonderer Zustimmung des Herstellers unterschreiten, um seine Profilierungsstrategie beispielsweise auf eine Fokussierung auf einzelne Leistungsmerkmale (=Marketinginstrumente) zu gründen. Auf der anderen Seite sind dem Händler durch den Systemführer auch Grenzen bei der Ausweitung seines Instrumenteeinsatzes gesetzt. Somit ergibt sich ein **systemkonformes Profilierungspotential**, innerhalb dessen der Händler seinen Status als Vertrags-händler behält (vgl. **Abbildung 16**). Über- oder unterschreitet der Händler die vom Hersteller vorgegebenen Grenzen, hat er mit der Kündigung seines Händlervertrages zu rechnen und fällt damit zugleich aus der Vertriebsform des selektiven Vertriebes bzw. des Vertragshändler-Systems heraus.

³⁰³ Vgl. etwa Oehme, W., *Handels-Marketing*, a.a.O., S. 344 ff.

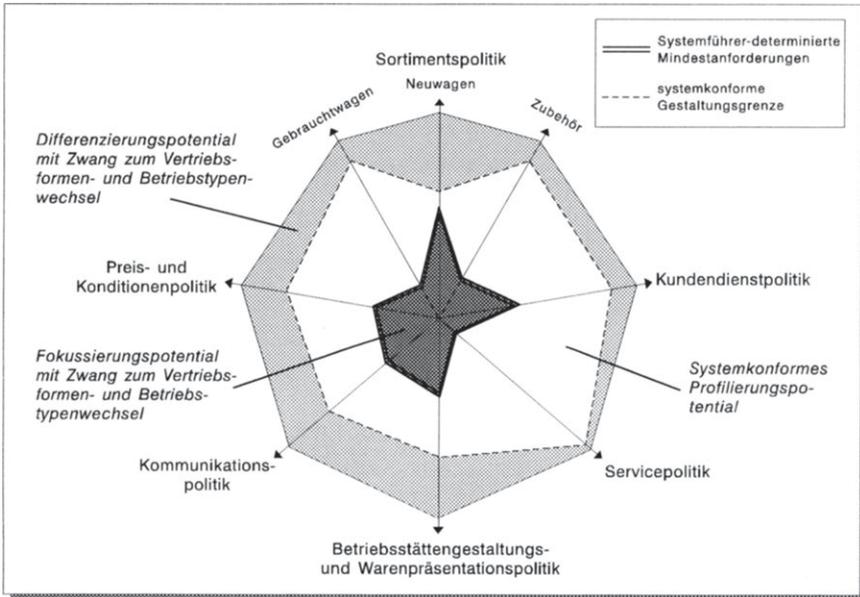


Abb. 16: Freiheitsgrade der Betriebstypenprofilierung in Vertragshandelssystemen des Automobilhandels

Das systemkonforme Profilierungspotential ist für jedes Marketinginstrument unterschiedlich ausgeprägt. Im **Neuwagenvertrieb** hat der Markenhändler nur einen sehr geringen Spielraum zur Leistungsdifferenzierung. Zum einen kann er sein Sortiment nicht dadurch fokussieren, daß er sich auf den Vertrieb bestimmter Modelle aus dem Fahrzeugprogramm beschränkt, auf der anderen Seite sind ihm bei der Aufnahme weiterer Fahrzeugmarken durch das Konkurrenzverbot enge Grenzen gesetzt. Was bleibt, ist das Angebot getunter Fahrzeuge oder händlerindividueller Sondermodelle zu einem festen "Hauspreis". Gänzlich anders gestaltet sich die Lage im **Gebrauchtwagenhandel**. Hier ist der Händler grundsätzlich frei, sein Sortiment im Rahmen eigener Planungen hinsichtlich Marken und Preisklassen zu dimensionieren. Gleiches gilt für die Kommunikation dieser Leistungsangebote. Im **Zubehörvertrieb** gilt zunächst auch ein generelles Konkurrenzverbot. Allerdings sind auf dem Markt eine ganze Reihe von Zubehörlieferanten aktiv, die von den jeweiligen Herstellern

gebilligt werden, so daß auch hier der Händler relativen Freiraum bei der Sortimentsgestaltung hat.

Im Bereich der **Kundendienstpolitik** ist der Händler gehalten, alle Fahrzeuge seiner Marke zu warten und zu reparieren, gleich ob sie bei ihm oder einem Markenkollegen gekauft wurden. Über diese Mindestanforderungen hinausgehend kann der Händler sein Kundendienstangebot jedoch nach eigenem Ermessen ausweiten. Lediglich die Übernahme eines anderen Franchise z.B. im Bereich von Schnell- oder Spezialdiensten (z.B. PIT-Stop, 1-2-3) wird ihm vom Hersteller verwehrt werden.

Den größten Profilierungsfreiraum genießt das Handelsunternehmen zweifelsohne im Bereich der **Servicepolitik**. Hier bieten sich eine kaum überschaubare Fülle von Einzelleistungen, die als Value-added zu anderen Artikeln oder Dienstleistungen oder als eigenständige Leistungen konzipiert werden können
304.

Die **Kommunikationspolitik** wird ebenso wie die **Betriebsstättengestaltungs- und Warenpräsentationspolitik** durch Richtlinien des Herstellers beeinflusst. Eine optische Gestaltung der Fassaden, die dem Erscheinungsbild bzw. Corporate Design der Marke zuwider läuft, wird von dem Händler gegenüber dem Systemführer nicht durchgesetzt werden können. Außerdem ist der Hersteller gerade auf diesen Gebieten bemüht, durch handelsgerichtete Unterstützungsleistungen, seien sie materieller Natur, wie z.B. Repro-Vorlagen, Deko- und Werbematerialien, oder finanzieller Natur, wie z.B. Werbekostenzuschüsse, Investitionshilfen bei Umbau- oder Neubaumaßnahmen, den Händler zu systemkonformem Verhalten zu bewegen. Dennoch verbleiben den Händlern in diesem Instrumentebereich eine Fülle von Gestaltungsmöglichkeiten.

304 Einen Überblick über die Vielzahl möglicher Serviceleistungen im Handel findet sich z.B. in folgender Quelle: o.V., *Wieviel Service will König Kunde?*, in: Einzelhandelsberater, H. 4, 1993, S. 262 - 271, insbesondere S. 265 und 266.

ten (z.B. durch Variationen der Raumaufteilung, Materialien, Licht, Farben) wie vielfältige Beispiele in der Praxis des Automobilhandels beweisen ³⁰⁵.

Die **Preis- und Konditionenpolitik** des markengebundenen Automobilhandels wird schließlich weniger durch explizite Preisvorgaben, als vielmehr durch die vergleichsweise starre Handelsspanne limitiert. Auf diese Weise ist der Preisspielraum für Neuwagen und Original-Ersatzteile nach unten begrenzt, so daß bestenfalls kurzfristige Discount-Strategien unter Einstandspreis möglich sein werden. Nichtsdestoweniger reicht die übliche Handelsspanne von 13-20% infolge der hohen Verkaufspreise aus, preispolitische Akzente zu setzen und somit zusätzliches akquisitorisches Potential aufzubauen.

Faßt man die bisherigen konzeptionellen Überlegungen zusammen, ist festzustellen, daß in den vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels dem einzelnen Händler im Rahmen des Marketing zahlreiche Freiräume zur individuellen Profilierung seines Handelsbetriebes im Wettbewerbsumfeld verbleiben. Die größten Profilierungspotentiale erwachsen den Handelsunternehmen dabei offenkundig aus der Service- und Kundendienstpolitik sowie der Sortimentspolitik im Bereich von Gebrauchtwagen und Zubehör ³⁰⁶. Auf der anderen Seite ist jedoch nicht auszuschließen, daß in Folge der strukturell bedingten Homogenität der Vertragshändler insbesondere eines Vertriebssystems gerade die graduellen Differenzierungen in den stärker limitierten

³⁰⁵ In der einschlägigen Fachpresse werden regelmäßig herausragend gestaltete Handelsbetriebe vorgestellt. Vgl. etwa: Soric, M., Mensch bleib mobil!, in: Autohaus, H. 3, 1993, S. 51-53; o.V., Servicezentrum, in: Autohaus, H. 9, 1991, S. 40-44.

³⁰⁶ Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt auch die Mehrzahl der Publikationen. Vgl. etwa: Berg, H., Profilierung durch Differenzierung, Strategische Maximen für das Autohaus im Wettbewerb der neunziger Jahre, in: Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik, Nr. 47, Hrsg.: Berg, H., Teichmann, U., Dortmund 1990; derselbe, Das Automobilgeschäft am Ende der 80er Jahre, a.a.O., S. 193 ff.; Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H., Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels-, und Zuliefererperspektive, a.a.O., S. 72 ff.

Bereichen des Neuwagensortimentes sowie der Betriebsstättengestaltungs-, Kommunikations- und Preispolitik eine vergleichsweise große Profilierungswirkung im Markt entfalten. Dieser Frage wird im Zuge der sich anschließenden empirischen Analyse weiter nachzugehen sein.

5. Bezugsrahmen der empirischen Analyse

Für die beabsichtigte empirische Untersuchung ist anhand der bisherigen Überlegungen zu den maßgeblichen Aktionsparametern und den situativen Einflußfaktoren der Betriebstypenbildung und -profilierung der allgemeine Bezugsrahmen (vgl. Abb. 7) zu konkretisieren³⁰⁷. Der inhaltlichen Struktur dieses Bezugsrahmens folgend, sollen im folgenden Untersuchungsschritt Betriebstypen von Automobil-Vertragshändlern gebildet und darüber hinaus die Faktoren innerhalb und außerhalb des Entscheidungsfeldes der Handelsbetriebe identifiziert werden, die einen möglichst hohen Erklärungsbeitrag zur Trennung dieser Betriebstypen liefern.

Im Mittelpunkt des empirischen Bezugsrahmens in **Abbildung 17** stehen die Leistungsmerkmale bzw. Marketinginstrumente sowie ausgewählte Strukturmerkmale der Automobilhändler. Auf ihrer Basis wird die Bildung der Betriebstypen durchgeführt. Im Bereich der Marketing-Instrumente kommen dazu eine Vielzahl von Einzelvariablen in Frage, von denen aber angenommen werden kann, daß sie sich auf vergleichsweise wenige Instrumentedimensionen reduzieren lassen. Dementsprechend ist folgende Arbeitshypothese zu überprüfen:

³⁰⁷ Der Bezugsrahmen zur empirischen Analyse dient in erster Linie der Strukturierung der explorativen Beobachtungen und zur Integration der Untersuchungshypothesen. Vgl. Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O.*, S. 75.

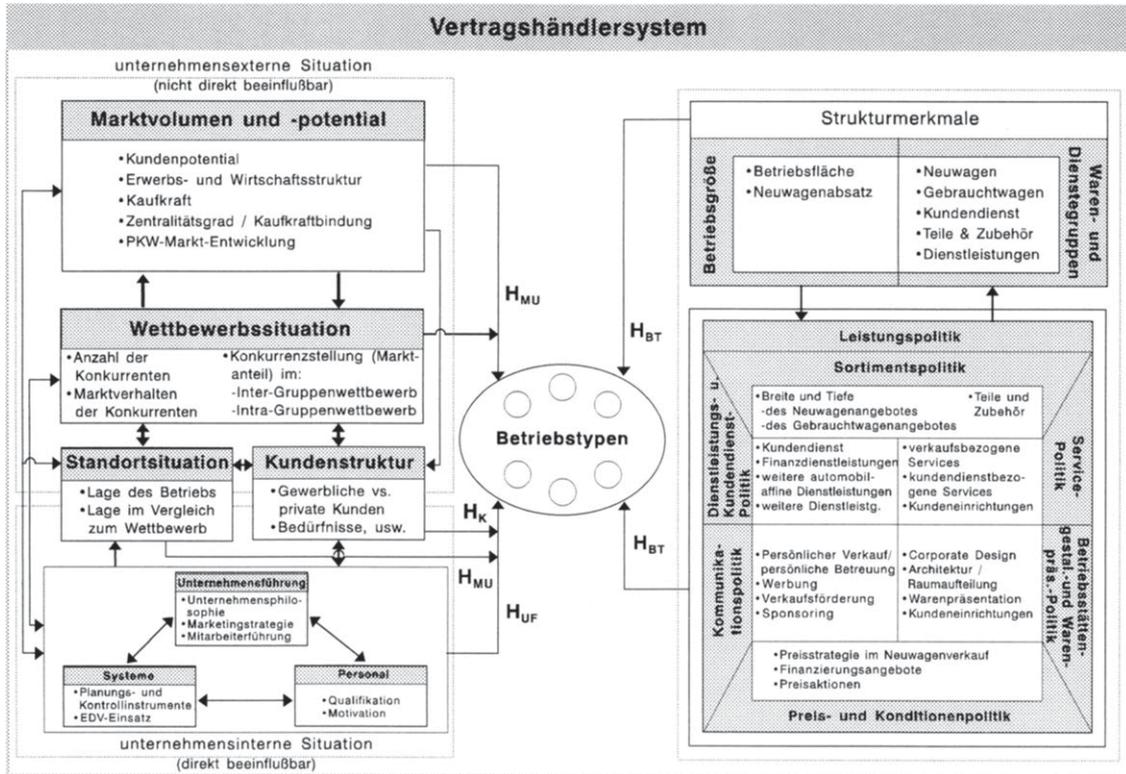


Abb. 17: Bezugsrahmen zur empirischen Untersuchung der Betriebstypenbildung und -profilierung

Hyp MDim Die Art und Intensität des Einsatzes der Marketinginstrumente läßt sich durch zentrale Leistungsdimensionen abbilden; d.h. die Vielzahl der relevanten Instrumentevariablen kann zu einer geringeren Anzahl von Faktoren zusammengefaßt werden.

Eine ähnliche Überlegung ergibt sich im Hinblick auf die Kontextfaktoren der Marktumwelt und des Handelsmanagement:

Hyp KDim Die Ausprägungen der situativen Einflußfaktoren lassen sich zu zentralen Kontextdimensionen verdichten; d.h. die Vielzahl der relevanten Situationsvariablen kann zu einer geringeren Anzahl von Faktoren zusammengefaßt werden.

Entsprechend dem deskriptiven, ergebnisorientierten Begriffsverständnis von Betriebstypen³⁰⁸ werden zur Typenbildung die Marketinginstrumente bzw. die sie repräsentierenden Leistungsdimensionen herangezogen. Wenngleich die Profilierungsziele und -strategien damit nicht explizit zur Typenbildung herangezogen werden, können die typenspezifischen Ausprägungen der Instrumentevariablen doch als Ausdruck der hinter ihnen stehenden Marketing- bzw. Unternehmenskonzeption verstanden werden.

Mit der Wahl von Leistungsmerkmalen als typenbildende Variablen steht der vorliegende Ansatz in partiellem Widerspruch zu dem Ansatz von **Heinemann**. Heinemann bedient sich zur Typenbildung ausschließlich der Strukturmerkmale. Im einzelnen stützt er sich dabei auf die Warenbereiche, Kundengruppen, Handelsfunktionen, Betriebsgröße und die Geschäftslage (= Standort) der von ihm untersuchten Bekleidungsfachgeschäfte³⁰⁹. Heinemann begründet

³⁰⁸ Vgl. die diesbezüglichen Ausführungen und Begriffsabgrenzungen in Kapitel A.2 dieser Arbeit.

³⁰⁹ Vgl. Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 66 - 69 und Abb. 16, S. 73.

diese Vorgehensweise mit der langfristigen Konstanz der Strukturmerkmale, die sich kurzfristigen taktischen und operativen Entscheidungen weitgehend entziehen ³¹⁰. Dabei übersieht er jedoch den Umstand, daß auch der Einsatz der Marketinginstrumente strategischen Charakter hat ³¹¹. Außerdem determiniert Heinemann mit seiner spezifischen Form der Operationalisierung von Warengruppen- und Kundengruppenmerkmalen bereits in starkem Maße die Ausprägungen der Leistungsmerkmale, so daß vermutlich analoge empirischen Betriebstypen aus einer Gruppierung mit Hilfe der Leistungsmerkmale resultiert hätten ³¹². Von der spezifischen Operationalisierung der Strukturmerkmale bei Heinemann abgesehen, erscheinen diese Merkmale aufgrund ihres hohen Abstraktionsniveaus darüber hinaus eher geeignet, Unterschiede zwischen Betriebsformen denn zwischen differenzierten Betriebstypen zu begründen ³¹³.

Für die vorliegende Untersuchung läßt sich aus den bisherigen Überlegungen folgende Hypothese ableiten:

³¹⁰ Vgl. ebenda, S. 66.

³¹¹ Zu einer ähnlichen Überlegung kommt auch **Wahle** bei der Bestimmung der betriebstypenbildenden Instrumentestrategien. Wahle zieht zur Ermittlung empirischer Betriebstypen im Elektro-Fachhandel die Sortiments-, Preis-, Service-, Personal- und Geschäftslagenstrategie heran. Damit wählt er eine Mischung aus Leistungs- und Strukturmerkmalen. Vgl. Wahle, P., Erfolgsdeterminanten im Einzelhandel, a.a.O., S. 118 - 126.

³¹² Hierfür spricht auch das Ergebnis seiner diskriminanzanalytischen Überprüfung der Betriebstypen mittels der Leistungsmerkmale. In dieser Analyse konnten die auf Grundlage der Strukturmerkmale gebildeten Typen zu 89% mit Hilfe der Leistungsmerkmale wieder richtig klassifiziert werden. Vgl. ebenda, S. 99 ff.

³¹³ Wie bereits im Verlauf der Arbeit dargelegt wurde, dienen vor allem die Breite angebotener Warenbereiche und Warengruppen, die Betriebsgröße (ausgedrückt als Betriebsfläche) und die Geschäftslage / der Standort eines Handelsbetriebes zur Kennzeichnung seiner Betriebsform (z.B. die des Warenhauses).

Hyp BT Mit Hilfe der zentralen Leistungsdimensionen lassen sich Gruppen von Automobil-Vertragshändlern bilden, die differenzierte Betriebstypen widerspiegeln.

Zusätzlich zu den Leistungsmerkmalen wird in der empirischen Analyse die Betriebsgröße als Strukturmerkmal bei der Betriebstypenbildung Berücksichtigung finden. Dies hat jedoch weniger inhaltlich-konzeptionelle als vielmehr meßtechnische Gründe. Durch die Einbeziehung der Betriebsgröße sollen die von den Untersuchungspersonen bekundeten Ausprägungen der Leistungsmerkmale insofern zusätzlich verifiziert werden, als die Betriebsgröße in Kombination mit der Merkmalsausprägung eines Marketinginstrumentes weiteren Aufschluß über Qualität und Quantität einzelner Aktionsparameter geben kann.

Eine differenzierte Berücksichtigung der durch die Handelsunternehmen angebotenen Waren- und Dienstgruppen erscheint darüber hinaus insofern überflüssig, als diese durch die Markenbindung mehrheitlich determiniert sind und die Nutzung der verbliebenen Freiräume über die Ausprägungen der Leistungspolitik erfaßt werden kann.

Wenngleich die Leistungsmerkmale zunächst ungewichtet zur Typenbildung herangezogen werden, so ist dennoch nicht davon auszugehen, daß sie in identischer Weise zur Differenzierung der Betriebstypen beitragen. Demnach ist der folgenden Hypothese nachzugehen:

Hyp BTP Die Leistungsdimensionen tragen in unterschiedlichem Maße zur Differenzierung der Betriebstypen bei; d.h. sie liefern unterschiedlich hohe Erklärungsbeiträge für die Gruppentrennung.

Sollte sich diese Hypothese bestätigen, geben die Unterschiede in den Erklärungsbeiträgen der Leistungsdimensionen Hinweise auf die einzelnen Profilierungspotentiale der Instrumentestrategien, so daß sich eine Rangfolge der wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Betriebstypenprofilierung im Automobilhandel ableiten ließe.

Um dem situativen Ansatz der Arbeit Rechnung zu tragen, sind in dem empirischen Bezugsrahmen eine Reihe von Wirkungsbeziehungen zwischen dem unternehmensexternen und unternehmensinternen Kontext und den Betriebstypen modelliert, die anhand der folgenden Hypothesen empirisch überprüft werden sollen:

- Hyp MU1** Die Faktoren der Markt- und Wettbewerbssituation sind geeignet, Unterschiede zwischen den Betriebstypen zu erklären.
- Hyp MU2** Die Kontextfaktoren der Marktumwelt tragen in unterschiedlichem Maße zur Beschreibung und Erklärung der Betriebstypen-Unterschiede bei.
- Hyp κ** Die Kundenstruktur der Handelsbetriebe variiert in Abhängigkeit von der Betriebstypen-Zugehörigkeit.
- Hyp UF1** Die Ausprägungen der Kontextfaktoren der Unternehmensführung im Handelsbetrieb ändern sich mit dem Betriebstyp; d.h. die Merkmale, die die Situation des Handelsmanagement kennzeichnen, sind geeignet, Unterschiede zwischen den Betriebstypen zu erklären.
- Hyp UF2** Die Kontextfaktoren der Unternehmensführung tragen in unterschiedlichem Maße zur Beschreibung und Erklärung der Betriebstypen-Unterschiede bei.

Analog der Überlegung, daß die Leistungsdimensionen geeignet sind, das Profilierungspotential von Betriebstypen differenziert erklären zu können, dürfte die Analyse der obigen Hypothesen zu den Wirkungen der situativen Faktoren Aufschlüsse über die Gründe für die Wahl und die situative Eignung einzelner Betriebstypen-Strategien liefern.

6. Empirische Analyse der Betriebstypenbildung und -differenzierung im Automobilhandel

6.1 Design der Untersuchung

Die empirische Überprüfung des Bezugsrahmens zur Betriebstypenbildung und -profilierung soll auf Basis umfangreichen primär- und sekundärstatistischen Datenmaterials erfolgen, daß im Rahmen eines Forschungsprojektes mit einem auf dem deutschen Automobilmarkt tätigen Automobilhersteller bzw. Importeur ³¹⁴ erhoben und aufbereitet wurde. In einem ersten Schritt erscheint es zweckmäßig, diese Datenbasis und ihre Erhebungsform näher zu kennzeichnen.

6.11 Datenerhebung und Datenbasis

Im Rahmen der Kooperation mit dem HERSTELLER konnten alle westdeutschen Vertragshändler, die seinem Vertriebssystem angeschlossen sind, analysiert werden. Die Beschränkung auf die Händler in den alten Bundesländern resultiert aus dem Umstand, daß das Forschungsprojekt in dem Zeitraum von Mitte 1989 bis Mitte 1991 durchgeführt wurde und demzufolge der Aufbau einer Vertriebsorganisation in den neuen Bundesländern erst begonnen hatte. Somit war nicht zu erwarten, daß die neu akquirierten Händler über ausreichendes Wissen und Erfahrung bezüglich der Thematik der marktorientierten Unternehmensführung und der Betriebstypenprofilierung verfügen konnten.

Die Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten hat darüber hinaus auch Auswirkungen auf die Struktur der letztlich in die empirische Datenanalyse ein-

³¹⁴ Im folgenden wird aus Vereinfachungsgründen von "dem HERSTELLER" bzw. "der MARKE" gesprochen werden. Zur Kennzeichnung von Besonderheiten, die sich auf dieses eine System beziehen, werden die beiden Begriffe entsprechend in Großbuchstaben gesetzt.

bezogenen Handelsbetriebe. Durch den vereinigungsbedingten Nachfragesog in den Jahren 1990 und 1991 haben vor allem in Grenznähe operierende Händler einen beträchtlichen, temporalen Absatzzuwachs verzeichnen können. Um auf diese "regionale Sonderkonjunktur" zurückgehende Verzerrungseffekte aus der Datenbasis auszuschließen, wurden die Vertragshändler, die ihre angestammten Marktverantwortungsgebiete in relativer Grenznähe zur ehemaligen DDR haben, aus der weiteren Analyse ausgeschlossen. Anschließend waren die im Sample verbliebenen Händler noch durch kontrollierte Zufallsauswahlen so zu selektieren, daß die Repräsentativität der untersuchten Betriebe hinsichtlich der zentralen situativen Merkmale, wie Betriebsgröße und lokale Marktbedingungen, wieder gewährleistet war. Schließlich konnten die Daten von 345 Vertragshändlern in die weitere Analyse einbezogen werden. Diese 345 Händler bilden entsprechend die Datenbasis für die vorliegenden Untersuchungen.

Um dem Ziel einer möglichst umfangreichen Erfassung aller relevanten Bestimmungs- und Einflußfaktoren gerecht zu werden, wurden basierend auf dem allgemeinen und dem empirischen Bezugsrahmen zwei Fragebögen entwickelt, mit deren Hilfe einerseits der Außendienst des HERSTELLERS und andererseits die Vertragshändler schriftlich befragt wurden. Die Befragung des HERSTELLER-Außendienstes war dabei der Befragung der Händler vorgeschaltet, so daß die Erfahrungen aus dieser Phase der Datenerhebung für die Konzipierung des Händler-Fragebogens genutzt werden konnten.

Die Befragung des Außendienstes wurde im Herbst 1989 mit Hilfe eines 7-seitigen Fragebogens durchgeführt, in dessen Rahmen die Außendienstmitarbeiter zu jedem der von ihnen betreuten Vertragshändler anhand von 9 Themenkomplexen mit insgesamt 48 Einzelaspekten bzw. Teilfragen Stellung nehmen konnten³¹⁵. Zusätzlich zu dieser Primärerhebung gingen auch eine Fülle von

³¹⁵ Der Fragebogen der Außendienst-Befragung ist im Anhang II der Arbeit abgedruckt. HERSTELLER-spezifische Termini wurden durch branchenübliche

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Sekundärdaten, die aus den Datenbanken des HERSTELLERS entnommen werden konnten, in die Analyse ein. Zu diesen Sekundärdaten gehören Informationen über Absatz, Flächen, Mitarbeiter und sonstige Strukturdaten des jeweiligen Handelsbetriebes; weiterhin Daten über die Marktstruktur, das Marktvolumen und -potential sowie die lokale Wettbewerbssituation im Marktverantwortungsgebiet des Händlers ³¹⁶. Schließlich konnten den einzelnen Händlern noch eine Reihe von Indikatoren des ökonomischen und psychographischen Erfolges zugeordnet werden. Im einzelnen werden diese Erfolgsindikatoren in Kapitel C der Arbeit dargelegt und präzisiert werden.

Gestützt auf die Ergebnisse der Außendienst-Befragung und auf eine Reihe intensiver Expertengespräche mit Vertretern des HERSTELLERS wie auch von MARKEN-Handelsunternehmen wurde ein zweiter Fragebogen zur Befragung der Händlerschaft konzipiert. Nach mehreren Tests wurde er den westdeutschen Händlern im Frühjahr und Sommer 1991 zur schriftlichen Beantwortung vorgelegt ³¹⁷. Der Händler-Fragebogen umfaßt 17 Fragenkomplexe mit insgesamt 167 Einzelaspekten. Den Kern der Außendienst- und der Händler-Fragebögen bilden standardisierte Fragen, bei denen die Probanden zu einer vorge-

Begriffe ersetzt, um so eine Identifizierung des konkreten Vertriebssystems zu verhindern.

³¹⁶ Die differenzierten Daten über die Marktumwelt konnten durch eine Verknüpfung von Volkszählungsdaten (Basis Volkszählung 1986 mit entsprechender Fortschreibung auf 1988) mit Marktdaten des HERSTELLERS, die von diesem aus eigenen Statistiken sowie den Informationen, die das Kraftfahrtbundesamtes (KBA) den Automobilherstellern regelmäßig zur Verfügung stellt, gewonnen werden.

³¹⁷ Angesichts der intensiven Diskussion der Fragebögen hinsichtlich inhaltlicher Zusammensetzung und semantischer Gestaltung mit Experten des HERSTELLERS und zahlreichen Vertragshändlern der MARKE kann davon ausgegangen werden, daß die vorliegende Befragung den Anforderungen an eine reliablen und validen Messung der interessierende Sachverhalte gerecht werden. Zu den Gütekriterien der Datenerhebung vgl. ausführlich Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 84 - 88; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 179 - 181 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketingforschung).

gebenen Aussage bzw. einem ausgewiesenen Item auf einer Rating-Skala bzw. einer Nominalskala durch einfaches Ankreuzen Stellung nehmen konnten³¹⁸. Inhaltlich sind die Befragungen komplementär angelegt, d.h. Sachverhalte, die von den Außendienst-Mitarbeitern aufgrund eines fehlenden Einblicks in die Details der Unternehmensführung des einzelnen Handelsunternehmens nicht umfassend beantwortet werden konnten, wurden ausschließlich in der Händlerbefragung berücksichtigt. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter des HERSTELLERS jedoch auch zu Themen befragt, bei denen seitens der Vertragshändler gewisse Vorbehalte zu erwarten waren (z.B. Ausgestaltung der Preispolitik) oder bei denen eine Validierung der Händlereaussagen durch sachkundige Dritte wünschenswert erschien.

6.12 Methodische Vorgehensweise zur Ableitung von Betriebstypen und ihrer Profilierungsdimensionen

Die große Zahl der primär- und sekundärstatistisch erfaßten Variablen zur Kennzeichnung des Handelsmarketing und der internen und externen Situation der Autohändler erfordert einen ersten Analyseschritt, im Rahmen dessen die Einzelvariablen zu höher aggregierten Konstrukten verdichtet werden³¹⁹. Als statistisches Verfahren zur Erreichung dieser Datenreduktion kommt insbesondere die **Faktorenanalyse** in Betracht³²⁰. Klassischerweise wird die Fakto-

³¹⁸ Der Händler-Fragebogen ist der Arbeit ebenfalls in anonymisierter Form im Anhang II der Arbeit beigefügt.

³¹⁹ Dieser Analyseschritt dient zugleich der Überprüfung der Arbeitshypothese **Hyp MDIM**.

³²⁰ Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., *Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung*, 7. Aufl., Berlin u.a. 1994, S. 188 - 259 und insbesondere S. 189 f. (im folgenden zitiert als: Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*); Bauer, F., *Datenanalyse mit SPSS*, Berlin, Heidelberg, u.a. 1984, S. 201 ff. Bauer führt als weiteres Verfahren zur Datenreduktion die Item-Gesamtwert-Korrelation auf. Aufgrund der dis-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

renanalyse dabei als Instrument zur Entdeckung von Variablenbeziehungen verstanden, indem versucht wird, aus einer gegebenen Variablenstruktur hypothetische Konstrukte statistisch zu ermitteln. Neben dieser exploratorischen Ausrichtung wird in jüngerer Zeit auch das Erkenntnisziel einer Struktur- bzw. Hypothesenprüfung mit dem Verfahren der Faktorenanalyse verfolgt. Die sogenannte konfirmatorische Faktorenanalyse kommt dabei als Bestandteil der Kausalanalyse und hier in erster Linie des LISREL-Modells (LISREL = Linear Structural Relationship) zum Einsatz ³²¹.

Für die vorliegende Fragestellung einer kontrollierten Datenreduktion erweisen sich beide Verfahren zunächst nur als bedingt geeignet. Die konfirmatorische Analyse hat den Nachteil, a priori genau spezifizierte Wirkungszusammenhänge zwischen Indikatorvariablen (= Ursprungsvariablen) und hypothetischen Konstrukten zu erfordern. Dieser strengen Anforderung kann bei der hier beabsichtigten Verdichtung der über die Befragungen erhobenen Instrumentevariablen zu Leistungsdimensionen sicher nicht immer hinreichend Rechnung getragen werden, so daß die Analyse immer auch teil-explorativen Charakter haben wird. Schwerer als dieser Einwand wiegt aber der Umstand, daß die konfirmatorische Faktorenanalyse, wie sie über das LISREL-Programm zur Verfügung gestellt wird, nicht in der Lage ist, Faktorwerte zu berechnen, als getrennte Variablen auszuweisen und somit für nachgelagerte statistische Analyseverfahren verfügbar zu machen ³²². Folglich verfehlt die konfirmatori-

kutierten Vor- und Nachteile beider Verfahren erscheint die Faktorenanalyse mit der oben näher spezifizierten Vorgehensweise für die vorliegende Analyse allerdings als das geeignetere Verfahren. Vgl. hierzu ausführlich Bauer, F., Datenanalyse mit SPSS, a.a.O., S. 247 - 249 und S. 258 - 259.

³²¹ Zu den Zielsetzungen und verfahrenstechnischen Besonderheiten der konfirmatorischen Faktorenanalyse und der Kausalanalyse bzw. des LISREL-Modells vgl. Backhaus, K., et al., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 322 - 432 und insbesondere die Seiten 409 - 424; sowie im Original: Jöreskog, K.G., Sörbom, D., LISREL 7, A Guide to the Program and Applications, 2. Aufl., Chicago, Ill. 1989, S. 96 - 104.

³²² Faktorwerte stellen die numerischen Ausprägungen der Faktoren bei den Untersuchungsobjekten dar. Die durch die i Faktoren ausgedrückten n Varia-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

sche Faktorenanalyse das primäre Untersuchungsziel des vorliegenden Anwendungsfalles.

Demgegenüber bietet die explorative Faktorenanalyse die Möglichkeit der Faktorwert-Generierung. Allerdings birgt ein rein exploratives Vorgehen bei der Konstruktbildung in Form einer simultanen Analyse aller für eine Datenreduktion in Frage kommenden Ursprungsvariablen die Gefahr, schwer interpretierbare und wenig valide Faktorenmuster zu erzeugen³²³. Um diesem Problem zu begegnen, wurde für die nachfolgende empirische Analyse die Vorgehensweise einer **restringierten Faktorenanalyse** gewählt³²⁴. Prinzipiell werden dazu die in der Datenbasis enthaltenen Items unter inhaltlichen Gesichtspunkten einzelnen Instrumentekategorien (z.B. Serviceleistungen) zugeordnet. Für die so erzeugten, theoretisch begründeten a priori Gruppierungen von Variablen werden anschließend jeweils Faktorenanalysen unter Anwendung der Hauptkomponentenmethode mit Hilfe des Programmpaketes SPSS durchgeführt³²⁵. Im Gegensatz zu einer rein explorativen Analysemethode werden bei

blenwerte je Untersuchungsobjekt werden also durch i Faktorwerte ersetzt, so daß eine Reduktion der Beobachtungswerte je Fall von $(n-i)$ erreicht werden kann. Vgl. hierzu auch Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 231 - 232; Bleymüller, J., *Multivariate Analyse für Wirtschaftswissenschaftler*, Manuskript, Münster 1989, S. 116 - 120 (im folgenden zitiert als: Bleymüller, J., *Multivariate Analyse*).

³²³ Werden zum Beispiel alle Befragungsergebnisse zum Marketing der Automobilhändler in nur einer Analyse zu Faktoren verdichtet, ist damit zu rechnen, daß sowohl Variablen der Sortiments-, Service-, Preis- und Kommunikationspolitik auf einen Faktor hoch laden und es überdies zu einer ganzen Reihe von Mehrfachladungen kommt. Eine derartiges Faktorenmuster wird jedoch kaum präzise zu interpretieren sein. Vielmehr ist es Ausdruck eines bestimmten typischen Zusammentreffens ähnlicher Instrumenteausprägungen bei bestimmten Gruppen von Händlern.

³²⁴ Kube schlägt dieses Verfahren mit ähnlicher Intention zur Konstruktgewinnung im Vorfeld seiner kausalanalytischen Ansatzes zur Erfolgsfaktorenforschung im Handel vor. Vgl. ausführlich Kube, Chr., *Erfolgsfaktoren in Filialsystemen*, a.a.O., S. 188 - 189.

³²⁵ Das Softwarepaket SPSS (Superior Performing Software System) ist als Windows-Applikation in der Version 5.0 in dem Fachbereichnetz der Wirtschafts-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

diesem Ansatz nicht sämtliche Variablen in einer Faktorenanalyse simultan verarbeitet, sondern stets nur eine von dem Forscher vorgegebene, im Hinblick auf die intendierten Konstrukte begrenzte, d.h. "restringierte" Anzahl.

Die Entscheidung für das Hauptkomponentenverfahren zur Faktorextraktion im Rahmen der Faktorenanalyse ergibt sich einerseits durch das Forschungsziel, die vorgegebene Datenstruktur durch möglichst wenige Faktoren zu reproduzieren, und andererseits aus dem Umstand, daß nur bei der Verwendung der Hauptkomponentenmethode die Faktorwerte exakt berechnet werden können
326.

Aufbauend auf den restringiert ermittelten Faktoren bzw. Leistungsdimensionen werden dann in einem weiteren Analyseschritt die Betriebstypen des untersuchten Vertragshändler-Systems mit Hilfe clusteranalytischer Verfahren gebildet (Hypothese **Hyp BT**) und anhand der Ausprägungen der Marketinginstrumente charakterisiert.

Um darüber hinaus Aufschluß zu erhalten, welche der typenbildenden Leistungsdimensionen in besonderer Weise zur Differenzierung der Händlertypen

wissenschaftlichen Fakultät sowie als Programmversion 4.0 auf dem Großrechner des Rechenzentrums der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster installiert. Für die vorliegenden Analysen wurde ausschließlich auf die Windows-Version zurückgegriffen.

³²⁶ Zur Kennzeichnung und kritischen Diskussion des Hauptkomponentenmodells im Gegensatz zum Hauptachsen- bzw. Faktorenmodell vgl. ausführlich Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 220 - 222; Bley Müller, J., *Multivariate Analyse*, a.a.O., S. 76 - 103; Theis, H.-J., *Einkaufsstättenpositionierung, Grundlage der strategischen Marketingplanung*, Wiesbaden 1992, S. 356 - 359.

Auf die Besonderheiten des Hauptkomponentenverfahrens hinsichtlich der Berechnung der Faktorwerte vgl. Brosius, G., *SPSS/PC+ Advanced Statistics and Tables, Einführung und praktische Beispiele*, Hamburg, New York, u.a. 1989, S. 166 (im folgenden zitiert als: Brosius, G., *Advanced Statistics*); Norusis, M.J., *SPSS/PC+ Statistics 4.0*, Chicago (Illinois) 1990, S. B-144 (im folgenden zitiert als: Norusis, M.J., *Statistics*).

beitragen (Hypothese **Hyp BTP**), bietet sich die Diskriminanzanalyse als ein strukturenprüfendes Verfahren an. Die Diskriminanzanalyse versucht, die Unterschiedlichkeit einer nominalskalierten Variablen (in diesem Fall der Betriebstypenzugehörigkeit eines Händlers) durch eine Linearkombination metrisch skaliertter unabhängiger Variablen (in diesem Fall der Leistungsdimensionen) statistisch auszudrücken. Demzufolge kann bezogen auf die vorliegende Fragestellung davon ausgegangen werden, daß die Leistungsdimensionen, die im Rahmen einer Diskriminanzanalyse stärker als andere die Gruppenunterschiede erklären, auch inhaltlich als zentrale Differenzierungs- bzw. Profilierungsdimensionen im Automobilhandel interpretiert werden können ³²⁷.

6.2 Betriebstypenkonstituierende Struktur- und Marketinginstrumente-Dimensionen

Entsprechend der dargelegten Vorgehensweise gilt es nunmehr, getrennt für jeden der Mixbereiche des Marketinginstrumentariums Faktoren bzw. Leistungsdimensionen mit Hilfe restringierter Faktorenanalysen abzuleiten.

In der überwiegenden Zahl handelt es sich bei den erfaßten Variablen zur Kennzeichnung des Marketinginstrumente-Einsatzes um Befragungsdaten, die auf 5-stufigen Rating-Skalen erhoben wurden. Die Verwendung von Rating-

³²⁷ Auf verfahrenstechnische Besonderheiten der Cluster- und der Diskriminanzanalyse, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung von Bedeutung sein werden, wird erst in den Abschnitten B.6.3 und B.6.4 detailliert eingegangen werden, wenn die angesprochenen Verfahren zur Anwendung kommen. Einen komprimierten Überblick über Zielsetzung und methodische Grundlagen der beiden Analyseverfahren bieten beispielhaft folgende Grundlagenwerke: Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., *Marktforschung*, a.a.O., S. 221 - 225 und S. 233 - 238; Hüttner, M., *Grundzüge der Marktforschung*, 4. Aufl., Berlin, New York 1989, S. 207 - 215 und S. 242 - 254; sowie Meffert, H., *Marketingforschung*, a.a.O., S. 267 - 293.

Skalen zur Erfassung der Instrumenteausprägungen hat den Vorteil, daß neben der Abfrage, ob bestimmte Leistungen in dem konkreten Handelsbetrieb überhaupt angeboten werden, zusätzlich die Intensität des Instrumenteeinsatzes von den Befragten artikuliert werden kann ³²⁸. Streng genommen weisen die Befragungsdaten infolge der Verwendung von Rating-Skalen nur ordinales und damit kein metrisches Skalenniveau auf ³²⁹. Die so erfaßten Meßwerte erfüllen mithin auch nicht eine der grundlegenden Anwendungsvoraussetzungen der Faktorenanalyse. In der Literatur hat sich jedoch, gestützt auf empirische Untersuchungen, die Auffassung durchgesetzt, daß Rating-Skalen als Intervall-Skalen interpretiert werden können ³³⁰, so daß die über diesen Skalentyp erhobenen Daten grundsätzlich mit allen multivariaten statistischen Verfahren analysiert werden können.

6.21 Strukturdimensionen

Entsprechend den Überlegungen zur Bedeutung der Strukturmerkmale für das Betriebstypenmarketing wird die **Betriebsgröße** als das Strukturmerkmal mit

³²⁸ Zu diesem Zweck wurde eine Skala entwickelt, die neben der Antwortkategorie "Nein" die Antwortkategorie "Ja" durch eine Intensitätsskala von "ansatzweise" bis "sehr intensiv" ersetzt (vgl. z.B. Frage 3 des Händler-Fragebogens). Zusätzlich kommen 5er-Rating-Skalen mit dem gebräuchlichen Kontinuum von "trifft sehr zu" bis "trifft gar nicht zu" zum Einsatz (vgl. z.B. Frage 7 des Händler-Fragebogens).

³²⁹ Es wird üblicherweise zwischen Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Verhältnis-Skalen unterschieden, wobei die beiden ersten Skalenniveaus auch als nicht-metrisch und die Intervall- und Verhältnis-Skala als metrisch verstanden werden. Vgl. hierzu Meffert, H., Marketingforschung, a.a.O., S. 183 - 185.

³³⁰ Zu dem Thema der Skalierung und der Interpretation von Ratingskalen als metrische Intervall-Skalen vgl. ausführlich Kallmann, A., Skalierung in der empirischen Forschung: Das Problem ordinaler Daten, München 1979, und hier vor allem S. 59 - 64; Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung, a.a.O., S. 69 - 73; Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 186 f., Meffert, H., Marketingforschung, a.a.O., S. 185 und die dort zitierte Literatur.

dem größten Differenzierungspotential aus Sicht des Handels in die Analyse der betriebstypenkonstituierenden Dimensionen einbezogen ³³¹.

Als Kennzahlen zur Messung der Betriebsgröße werden die Fläche als Input-bezogener sowie der Neuwagenabsatz als Output-bezogener Maßstab herangezogen ³³². Zur Erfassung beider Größenindikatoren wurde auf die Datenbestände des HERSTELLERS zurückgegriffen. Die **Betriebsfläche**, wie sie den weiteren Analysen zugrunde gelegt wird, ist zu verstehen als "bebaute Fläche". Diese Maßgröße hat sich als geeignete Operationalisierung des Konstruktes "Fläche" erwiesen, da sie einerseits die Verkaufsflächen sowie die Flächen für Kundendienst und Teilelager einschließt, andererseits aber unbebaute Flächen, die zum Erhebungszeitpunkt gar nicht oder lediglich zur Aufnahme des Neufahrzeug-Lagers genutzt werden, unberücksichtigt läßt. Der Rückgriff auf detailliertere Kennzahlen wie Verkaufs- oder Werkstattfläche erbringt demgegenüber keinen wesentlichen Informationsgewinn, da diese Größen hohe Korrelationen ³³³ mit der gewählten Variable "bebaute Fläche" aufweisen. Gleiches gilt im übrigen für die Verwendung der **Mitarbeiterzahl** als einem weiteren möglichem Input-bezogenen Größenindikator.

³³¹ Vgl. Abschnitt 4.4 dieses Kapitels.

³³² Zu den unterschiedlichen Möglichkeiten der Operationalisierung und Messung der Betriebsgröße vgl. auch Abschnitt B.3.2 und die dort zitierte Quelle von Hansen, U., Algermissen, J., *Handelsbetriebslehre*, a.a.O., S. 59 - 60.

³³³ Berechnet wurden zu diesem Zweck Pearsonsche Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten wie sie für metrische Daten üblich sind. Die besagten Korrelationskoeffizienten mit der Variable "bebaute Fläche" waren sämtlich größer als +0.8, so daß eine Aufnahme weiterer Indikatoren der Fläche nur redundante Informationen geliefert hätte. Zu dem Pearsonschen Korrelationskoeffizienten vgl. hinsichtlich der Berechnung mit SPSS: Schubö, W., Uehlinger, H.-M., Perleth, Ch., Schröger, E., Sierwald, W., SPSS, *Handbuch der Programmversionen 4.0 und SPSS-X 3.0*, Stuttgart, New York 1991, S. 291 ff.; sowie hinsichtlich methodischer Grundlagen: Böcker, F., *Korrelationskoeffizienten*, in: *WiSt*, H. 8, Aug. 1978, S. 379 - 383.

Neben der Betriebsfläche findet schließlich der **Absatz an Neuwagen** Berücksichtigung. Um außergewöhnliche Schwankungen in den Absatzzahlen zu relativieren, die vor allem auf die Abwicklung von besonders umfangreicher Großkunden- bzw. Flottengeschäften in einem Geschäftsjahr zurückzuführen sind, sich aber voraussichtlich nicht in vergleichbarer Größenordnung periodisch wiederholen, wurde ein Durchschnittswert aus den Neuzulassungen der Vertragshändler in den Jahren 1989 und 1990 gebildet ³³⁴. In Anbetracht ihrer historischen Einmaligkeit wurden die Absatzzahlen des Jahres 1991 nicht als valider Größenmaßstab gewertet und daher aus der Auswertung ausgeschlossen.

Die untersuchten Vertragshändler weisen hinsichtlich ihrer Betriebsgrößen eine große Bandbreite auf. Sie reicht von Betrieben mit weniger als 100 bis zu Handelsunternehmen mit weit mehr als 1.000 Neuwagenverkäufen pro Jahr. Diese Größenstruktur deckt sich zugleich weitgehend mit den Angaben, wie sie auch in anderen Untersuchungen ausgewiesen werden ³³⁵. Als durchschnittliche Anzahl der Kfz-Verkäufe je Handelsunternehmen dürfte bei den großen Automobilmarken eine Zahl von 250 - 500 Einheiten realistisch sein ³³⁶. Damit liegt

³³⁴ Die amtlich registrierten Neuzulassungen, die auf einen Händler entfallen, werden hier mit seinem Neuwagenabsatz in einer Periode gleichgesetzt. Abweichungen können sich lediglich durch zeitliche Verzögerungen zwischen Verkauf und Zulassung eines Kfz, insbesondere zu einem Jahreswechsel, oder durch Querlieferungen an Händler des gleichen Systems ergeben. Diese Ungenauigkeiten können aber nach Expertenmeinung vernachlässigt werden.

³³⁵ Vgl. z.B. Reuss, H., Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie, a.a.O., S. 324. Reuss hat eine Bandbreite von 100 bis 1.500 Neuzulassungen je Betrieb erhoben.

³³⁶ Die in zahlreichen Publikationen ausgewiesenen geringeren Absatzzahlen sind vielfach darauf zurückzuführen, daß entweder der Durchschnitt über alle Fabrikate gebildet wurde, oder aber die Neuzulassungen einer Marke auf all ihre Verkaufsstütz- und Servicepunkte, d.h. Haupt- und Unterhändler / Vertragswerkstätten bezogen wurden. Da die Unterhändler bzw. Werkstätten aber nur als Kommissionsagenten ihres Haupthändlers tätig werden und darüber hinaus ihre Verkaufsleistung zumeist relativ geringer als die ihrer Vertragshändler ist, sind die Verkäufe sinnvollerweise nur die Gruppe der Haupthändler zu bezie-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

die Durchschnittsgröße unter dem gemeinhin für betriebswirtschaftlich optimal erachteten Absatzvolumen von 500 - 800 Einheiten pro Jahr ³³⁷. Über diese branchenweit bekannten Werte hinausgehende detailliertere Angaben über die Betriebsgrößen und andere wesentliche Struktur- und Erfolgsmerkmale der untersuchten Vertragshändler müssen im Rahmen dieser Arbeit aus Gründen der Vertraulichkeit und der **Wahrung der Anonymität des untersuchten Vertriebssystems** und seiner Händler allerdings unterbleiben.

Um diese zentralen Informationen für die Analyse dennoch nutzen zu können, wurden die Daten in standardisierter Form verarbeitet ³³⁸. Die Verwendung standardisierter Daten bietet bei der Dokumentation und Diskussion der Ergebnisse die Möglichkeit, über Abweichungen vom jeweiligen Mittelwert der betrachteten Variablen zu argumentieren, so daß der Verzicht auf den Ausweis

hen. Bei einer Relation von Haupthändlern zu Unterhändlern von rund 1:1 bei deutschen Fabrikaten und bis zu 3:1 bei ausländischen Marken (vgl. die Angaben bei Finsterwalder-Reinecke, I., Strukturwandel, in: Autohaus, H. 5, 1993, S. 56, Abb. 10 und 11) wären die Werte entsprechend mit den Faktoren 2 bis 4 zu multiplizieren, um zu verlässlichen Angaben je Handelsunternehmen zu gelangen.

Als aktuellere Publikationen, die durchschnittliche Kfz-Verkäufe je Handelsbetrieb aufführen, sei verwiesen auf: Diez, W., Gehört dem Mega-Dealer die Zukunft?, a.a.O., S. 14; sowie mit einem internationalen Vergleich: Jones, D.T., Surely there is a better way of selling cars?, in: Marketing and Research Today, 19. Jg., H. 2, 1991, S. 89; Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt, New York 1991, S. 186 und die dort zitierte Quelle.

³³⁷ Vgl. Tietz, B., Einzelhandelsperspektiven, a.a.O., S. 433.

³³⁸ Die **Standardisierung von Einzelwerten** stellt eine spezielle lineare Transformation dar, mit deren Hilfe aus der Reihe der ursprünglichen Werte a_j eine neue Reihe von standardisierten Werten z_j dergestalt gebildet wird, daß man von jedem a_j das arithmetische Mittel abzieht und anschließend durch die Standardabweichung der Wertereihe dividiert. Die so standardisierten Variablen zeichnen sich durch einen Mittelwert von 0 und eine Standardabweichung und Varianz von 1 aus. Vgl. Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 4. Aufl., München 1985, S. 21 und 43.

absoluter Maßgrößen keinen nennenswerten Informationsverlust mit sich bringt³³⁹.

6.22 Dimensionen der Leistungspolitik

Grundlage der folgenden Ableitung zentraler Dimensionen der Leistungspolitik bilden die Überlegungen zur Systematisierung dieses Mixbereiches (vgl. Abschnitt 4.3) vor dem Hintergrund der Spezifika der Automobilbranche. Demnach ist die in anderen Handelsbranchen dominierende Sortimentspolitik um die für das Automobilgeschäft unverzichtbare Dienstleistungs- und Kundendienstpolitik sowie die Servicepolitik zu erweitern.

6.221 Sortimentspolitik

Die Sortimentspolitik der Automobilhandelsbetriebe wurde im wesentlichen durch Fragen zur Ausgestaltung des Neu- und Gebrauchtwagen- sowie des Zubehörgeschäftes thematisiert und operationalisiert³⁴⁰. Die insgesamt sechs Einzelaspekte können zu zwei Sortimentsdimensionen zusammengefaßt werden, die wiederum rd. 55 % der Ausgangsvarianz reproduzieren (vgl. **Abbildung 18**)³⁴¹. Dieser "erklärte" Varianzanteil ist nicht unbedingt als hoch ein-

³³⁹ Darüber hinaus empfiehlt sich die Standardisierung der Variablen vor ihrer Weiterverarbeitung mit multivariaten Analysemethoden, um die unterschiedlichen Datenniveaus und Maßeinheiten (z.B. Skalenwerte aus den Befragungen, Absatz in Stückzahlen, Fläche in qm) vergleichbar zu machen.

³⁴⁰ Zu den einzelnen Items vgl. Frage 3 des Händler-Fragebogens in Anhang II.

³⁴¹ Backhaus et al. weisen zu Recht darauf hin, daß bei Anwendung der Hauptkomponentenanalyse der nicht erklärte Varianzanteil nicht als Einzelrestvarianz, sondern nur als durch die Faktoren nicht reproduzierter Varianzanteil ver-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

zustufen, liegt aber im Bereich dessen, was bei derartigen restringierten Analysen erwartet werden kann ³⁴².

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz-erklärungs-anteil
erweitertes Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> •Gestaltung eines Zubehörprogramms •Angebot von Versicherungsleistungen •Sortimentsgestaltung im Gebrauchtwagenbereich durch Zukauf •optisches und technisches Tuning •händlerindividuelle Sondermodelle 	0.709 0.704 0.534 0.484 0.394	39.4%
Breite und Tiefe des Neufahrzeug-Sortiments	<ul style="list-style-type: none"> •Zusätzliche Neuprodukte (andere PKW-Marken, Motorräder) •händlerindividuelle Sondermodelle •optisch und/oder technisch getunte Fahrzeuge •Sortimentsgestaltung im Gebrauchtwagenbereich durch Zukauf 	0.814 0.670 0.530 0.459	15.8%
Datenquellen: Händlerbefragung		Σ	55.2%

Abb. 18: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Leistungspolitik I (Sortimentspolitik)

Der erste, als **"erweitertes Sortiment"** zu charakterisierende Faktor wird geprägt durch Variablen, die das Bestreben des Händlers dokumentieren, eigene Sortimentsleistungen neben dem Neufahrzeugsortiment zu gestalten. Hierzu zählen zum einen das Angebot eines attraktiven Zubehörprogramms, das zusätzlich zu den Pflichtmodulen des Herstellers auch Artikel anderer Lieferanten umfassen kann. In vielen Fällen handelt es sich bei diesen anderen Lieferanten um spezialisierte Zubehörproduzenten, die ihr Produktprogramm hinsichtlich technischer Spezifikationen genau auf die Modelle der jeweiligen

standen werden kann. Vgl. Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 221.

³⁴² Vgl. hierzu die Ergebnisse bei Kube. Seine erklärten Varianzanteile variieren zwischen 49% und 88%. Vgl. Kube, Chr., *Erfolgsfaktoren in Filialsystemen*, a.a.O., Abb. 3-3, S. 190 und 191.

Marke abstimmen und teilweise sogar als autorisierter Tuning- bzw. Zubehör-Partner der Marke fungieren (z.B. AMG bei Mercedes-Benz, Irmscher bei Opel).

Zum anderen wird das Angebot von Versicherungsleistungen dem erweiterten Sortiment zugerechnet. Üblicherweise werden Versicherungsleistungen indes zu den Finanzdienstleistungen gerechnet. Im Autohandel werden Versicherungsabschlüsse aber zumeist als akzessorische Leistungen in engem zeitlichen und inhaltlichen Verbund (d.h. als Kfz-Haftpflicht und Kaskoversicherung) mit einem Fahrzeugverkauf realisiert. Ein eigenständiges Versicherungsgeschäft losgelöst von dem eigentlichen Fahrzeughandel mit nicht auto-affinen Versicherungsarten wie z.B. der Lebens- oder der Hausratversicherung findet sich nur in sehr wenigen Einzelfällen bei Automobilhändlern, und dort dann auch nur in Form einer getrennt betriebenen Versicherungsagentur. Daher erscheint es zweckmäßig, die Versicherungsleistungen als - wenn auch immaterielle - Artikel im Sortiment des Autohauses zu begreifen. Der gezielte Zukauf von gebrauchten Pkw zum Aufbau eines preislich und modellpolitisch attraktiv gestaffelten Gebrauchtwagen-Sortimentes stellt schließlich das dritte Instrument im Rahmen des Sortimentsausbaues dar ³⁴³.

Der zweite Faktor der Sortimentspolitik repräsentiert die **Sortimentsdimensionen im Neufahrzeugbereich**. Das Angebot von weiteren Automobilmarken oder die Aufnahme eines Motorrad- oder Fahrradhandels dient dabei der Verbreiterung des ursprünglichen Marken-Sortimentes und ist den Vertragshändlern nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Herstellers möglich (vgl. Kap. A.2.2). Mit der Gestaltung händlerindividueller Sondermodelle und dem Angebot getunter Fahrzeuge wird von den Handelsunternehmen hingegen die Sortimentstiefe erweitert. Unter händlerindividuellen Sondermodellen sind dabei Pkw-Modelle zu verstehen, die mit besonders attraktivem Zubehör (z.B. Radio,

³⁴³ Zur Bedeutung einer aktiven Beschaffungspolitik für das GW-Marketing vgl. Meinig, W., Heß, A., Gebrauchtwagenmarkt, a.a.O., S. 264; Berg, H., Profilierung durch Differenzierung, a.a.O., S. 9 f.

Sonnendach, Sportlenkrad), in häufig nachgefragten Farben und z.T. mit zusätzlichen Zierfolien oder Dekorfolien ausgestattet werden, um so den Kunden in einem befristeten Zeitraum zu einem festen, i.d.R. relativ niedrig kalkulierten Preis angeboten werden. Das Ausstellen getunter Fahrzeuge dient demgegenüber in erster Linie als Kompetenzbeweis für den Handelsbetrieb und übt zudem eine verkaufsfördernde Wirkung auf das Zubehör- und Werkstattgeschäft und vice versa aus. Der Umstand, daß die Variable "optisches und technisches Tuning" auch vergleichsweise hoch auf den Faktor "erweitertes Sortiment" lädt (Ladung = 0.484), belegt diese Aussage ³⁴⁴.

6.222 Dienstleistungs- und Kundendienstpolitik

Zur Erfassung des Kundendienst- und Dienstleistungsangebotes der Autohäuser wurden in der Händler-Befragung eine Reihe von intervall-, aber auch nominalskalierten Items abgefragt ³⁴⁵. In einer ersten Teilanalyse lassen sich die intervallskalierten Variablen der Kundendienstpolitik zu zwei Faktoren mit einem Varianzerklärungsanteil von 64.2% verdichten (vgl. **Abbildung 19**).

³⁴⁴ In den Fällen, in denen auch nach der Faktorrotation Variablen noch auf mehrere Faktoren relativ hoch laden (Faktorladung ≥ 0.35), wurden die betreffenden Variablen bei dem Faktor, bei dem sie die geringere Faktorladung aufweisen in kleinerer und kursiver Schrift noch einmal aufgeführt.

Als Rotationsverfahren wurde die Varimax-Rotation als orthogonale Rotationsmethode gewählt. Sie hat zur Folge, daß die in einer Analyse extrahierten Faktoren statistisch unabhängig zueinander sind, d.h. einen Korrelationskoeffizienten von $r=0$ aufweisen. Vgl. Brosius, G., *Advanced Statistics*, a.a.O., S. 158 - 166.

³⁴⁵ Vgl. im einzelnen die Fragen 3, 5 und 6 des Händler-Fragebogens im Anhang II.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz erklärungsanteil
Kundendienstangebote mit Preisvorteil	•Kundendienst-Komplettpreisangebote	0.868	41.7%
	•Zielgruppenspezifische Komplettpreisangebote	0.842	
	•händlerindividuelle Kundendienst-Aktionen	0.783	
Kundendienstangebote mit Zeitvorteil	•schneller und zuverlässiger Kundendienst	0.790	22.5%
	•Reparaturannahme mit Kunden am Fahrzeug	0.718	
	•Express-Reparatur unmittelbar und ohne Voranmeldung	0.710	
Datenquellen: Händlerbefragung		Σ	64.2%

Abb. 19: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Leistungspolitik II (Kundendienstpolitik)

Der erste Faktor faßt diejenigen Maßnahmen der Kundendienstpolitik zusammen, die primär darauf ausgerichtet sind, dem Kunden **Preisvorteile** oder zumindest **Preistransparenz** zu verschaffen, indem für die wichtigsten Routinearbeiten (z.B. Erneuerung von Auspuff oder Bremsbelägen) feste Preise ausgewiesen werden, die überdies zielgruppen- oder saisonbezogen im Rahmen eigener Kundendienstaktionen wettbewerbsorientiert kommuniziert und bepreist werden können (z.B. preiswerte Auspufferneuerung für ältere Fahrzeuge, Winterservice) ³⁴⁶.

³⁴⁶ Bei Angeboten für Fahrzeuge älteren Baujahres, die keiner Herstellergarantie mehr unterliegen, können die Händler auch auf andere, d.h. in der Regel preiswertere als die Original-Ersatzteile zurückgreifen, so daß ihnen hier zusätzlicher Preisspielraum entsteht.

Zu den preispolitischen Möglichkeiten im Kundendienst vgl. exemplarisch Brachat, H., Meilensteine am endlosen Kundendienstweg, Teil 2, in: Autohaus, H. 10, 1989, S. 44 - 48, insbesondere S. 45.

Demgegenüber stehen beim zweiten Kundendienst-Faktor die Leistungen im Vordergrund, die die Bequemlichkeit für den Kunden erhöhen können. Dieser **Convenience-Aspekt** wird in erster Linie durch die Realisierung von Zeitvorteilen erreicht, die dem Kunden nutzensenkende Wartezeiten ersparen.

Neben den über eine 5-stufige Rating-Skala erfaßten Items wurde zusätzlich ein Katalog von Kundendienst- bzw. von weiteren automobilaffinen Dienstleistungen auf einer dichotomen Skala abgefragt (vgl. Fragen 5 und 6 im Händler-Fragebogen). Aufgrund ihres Nominalniveaus sind diese Items aber nicht über eine Faktorenanalyse zu Leistungsdimensionen zu verdichten. Um sie dennoch in multivariate Analysen einbeziehen zu können, bietet sich eine Aggregation mit Hilfe von Indexwerten an. Die Bildung der Indizes soll dergestalt vorgenommen werden, daß je Vertragshändler berechnet wird, wieviele der abgefragten Leistungen in dem Betrieb angeboten werden. Für ein sachlogisch ausgewählten Kreis von Einzelleistungen (z.B. zur Kundendienstpolitik) kann daher von einem Handelsunternehmen maximal der (nunmehr metrisch skalierte) Wert "100%" erreicht werden. Darüber hinaus soll jedes der Leistungsangebote entsprechend seinem konkurrenzbezogenen Differenzierungspotential gewichtet werden, um eine zusätzliche Spreizung der Skalbreite zu erreichen ³⁴⁷.

³⁴⁷ Die Gewichtung der Einzelitems wird wie folgt erreicht: Zunächst wird für jede abgefragte Leistung errechnet, wieviel Prozent aller Vertragshändler diese anbieten. In einem zweiten Schritt wird nun der Wert "1" für das Vorhandensein eines Angebotes durch Gewichtungsfaktoren ersetzt. Dabei wird der Wert "5" für die Items vergeben, die von weniger als 20% der Händler angeboten werden, der Wert "4" für die Items, die von 20-40% der Betriebe realisiert werden, und so weiter bis entsprechend zum Wert "1" für diejenigen Leistungen, die bei 80-100% der Händler zum Angebot zählen. Die Gewichtung erfolgt damit ausschließlich konkurrenzbezogen. Die subjektiv empfundene Wichtigkeit einzelner Leistungen seitens der Konsumenten konnte nicht erfaßt werden.

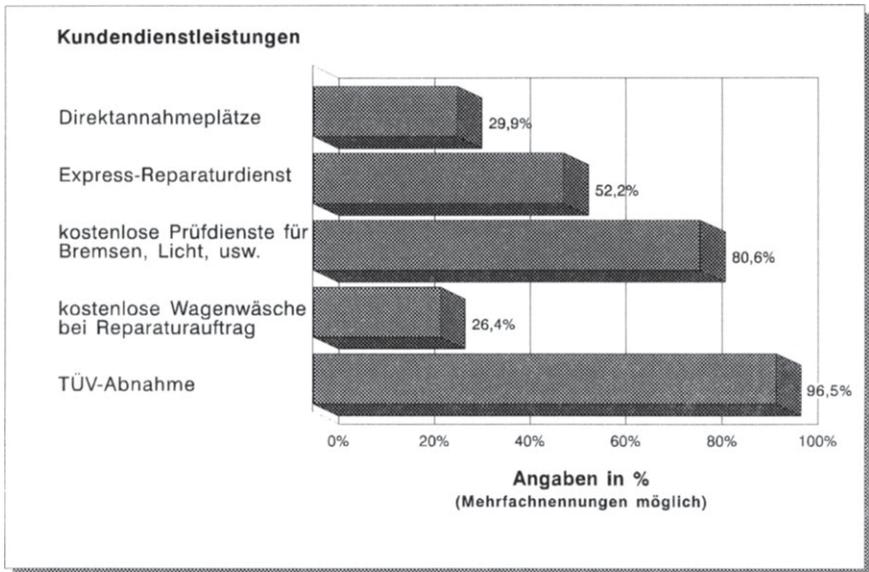


Abb. 20: Angebot von Kundendienstleistungen durch die Vertrags-
händler

In **Abbildung 20** sind die dem **Index "Kundendienstleistungen"** zugeordneten Angebote der Händler ausgewiesen. Bei der Betrachtung der Abbildung fällt auf, daß die einzelnen Leistungen von den Vertragshändler bislang erst in unterschiedlichem Maße realisiert worden sind. Während die TÜV-Abnahme mittlerweile bei fast allen Betrieben zum Leistungsumfang gehört, bieten weniger als 30% der Unternehmen die von Fachleuten seit geraumer Zeit als wichtiges Marketinginstrument diskutierte Direkt- oder Dialogannahme an. Im Zuge der Direkt-Annahme wird der Reparaturauftrag mit dem Kunden nicht getrennt von dem Kfz besprochen, sondern unmittelbar am Fahrzeug an einem besonders gestalteten Arbeitsplatz mit Hebebühne. Etwaige zusätzliche Mängel können so besser erkannt und deren Reparaturnotwendigkeit dem Kunden unmit-

telbar dargelegt werden ³⁴⁸. Mit dem Express-Reparaturdienst wird von 52.2% der Händler das Angebot geschaffen, kleinere Wartungs- und Reparaturaufträge ohne langfristige Terminabsprachen sofort auszuführen, so daß der Kunde auf die Fertigstellung der Arbeiten vor Ort warten kann ³⁴⁹. Die kostenlosen Prüfdienste sowie die kostenlose Wagenwäsche im Zusammenhang mit einem Reparaturauftrag sind ihrer Art nach durchaus auch als Serviceleistungen des Händlers zu interpretieren. Sie werden dennoch unter die Kundendienstleistungen gefaßt, da sie zumeist nur in Kombination mit technischen Kundendienstarbeiten zum Einsatz kommen.

Neben den Kundendienstleistungen werden im Automobilhandel mittlerweile auch eine Reihe weiterer, zumeist **automobilaffiner Dienstleistungen** angeboten. In der **Abbildung 21** sind diesbezüglich die Autovermietung sowie das Betreiben einer Waschanlage oder einer Tankstelle als exemplarische Leistungen aufgeführt ³⁵⁰. All diesen Leistungen ist gemein, daß sie dem Autohaus zusätzliche Kundenfrequenz und Kontakt zu neuen Zielgruppen verschaffen

³⁴⁸ Zur Funktionsweise der Direkt-Akzeptanz und deren Akzeptanz durch die Konsumenten vgl. Ried, P.H., Ohne Motivation kein Erfolg, in: Autohaus, H. 17, 1992, S. 218 - 222; Radl, D., Thema mit Variationen, in: Autohaus, H. 7, 1991, S. 50 - 56.

³⁴⁹ Die Möglichkeit zur Express-Reparatur wird noch durch den Umstand verstärkt, daß heute die meisten Inspektions- und Reparaturarbeiten nicht länger als 1.5 Stunden in Anspruch nehmen. Vgl. Brachat, H., 10 Kundendienst-Highlights, in: Autohaus, H. 9, 1991, S. 22.

³⁵⁰ Insbesondere das Feld zusätzlicher Dienstleistungsangebote im Autohaus wird - wie bereits dargelegt - gegenwärtig in Forschung und Praxis intensiv diskutiert und dementsprechend werden eine Fülle alternativer Konzepte vorgeschlagen. Allerdings kommen die Mehrzahl derartiger Dienstleistungen wie z.B. Reisebüros oder Fahrschulen bislang nur in einigen wenigen Betrieben zum Einsatz, so daß sie numerisch noch kaum ins Gewicht fallen. Im Rahmen der eigenen Befragung konnten die Händler solche Dienstleistungen im Zuge einer freien Nennung in Frage 6 auführen. Zu den Möglichkeiten, die sich Autohäusern auf diesem Betätigungsfeld künftig bieten können, vgl. ausführlich die Dissertation von Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betriebskonzepte im Automobilhandel, a.a.O.

können. Das Betreiben einer Tankstelle wird von einigen Händlern darüber hinaus nicht nur als Frequenzbringer und zusätzliche Einnahmequelle genutzt, sondern dient dazu, die Öffnungszeiten der Kundendienstannahme zu verlängern, indem Kunden dort auch in den Abendstunden ihr gewartetes oder repariertes Fahrzeug abholen können.

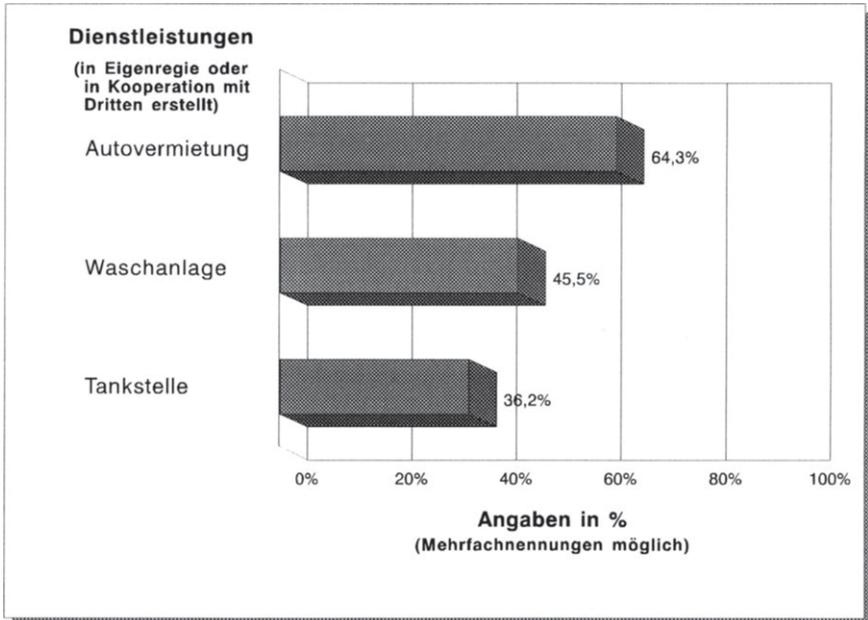


Abb. 21: Angebot zusätzlicher, automobilaffiner Dienstleistungen durch die Vertragshändler

6.223 Servicepolitik

Infolge des breiten Aufgabenspektrums, das dem markengebundenen Automobilhandel durch Fahrzeugverkauf und Kundendienst zukommt, bieten sich den Handelsunternehmen zugleich eine Vielzahl von Möglichkeiten, ihren Kunden besondere Serviceleistungen anzubieten. Im Rahmen der Händler-Befra-

gung wurden acht gängige Serviceleistungen abgefragt (vgl. **Abbildung 22**)³⁵¹ und in oben beschriebener Weise zu einem Index zusammengefaßt.

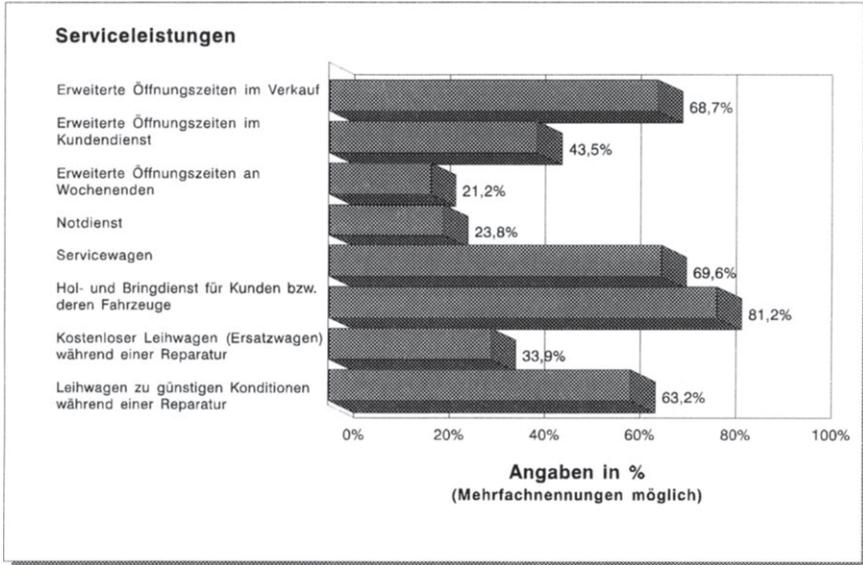


Abb. 22: Angebot von Serviceleistungen durch die Vertragshändler

Eine Gruppe von Services bezieht sich auf eine Erweiterung der **Öffnungszeiten** des Betriebes. Während verlängerte Öffnungszeiten - natürlich im Rahmen des Ladenschlußgesetzes - im Fahrzeugverkauf bei über 2/3 der Händler gängige Praxis sind, stellen sie im Kundendienst offenkundig noch ein geeignetes Instrument zur Differenzierung im Wettbewerbsumfeld dar (Kann-Leistung).

³⁵¹ Vgl. Frage 5 des Händler-Fragebogens. Die Auswahl der einzelnen Leistungen wurde auf Grundlage von Expertengesprächen mit Händlern und Vertretern des HERSTELLERS vorgenommen. Zu ähnlichen Katalogen relevanter Services kommen aber beispielsweise auch Bauer, H.H., Müller, W., Integratives Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 5 - 16 und hier besonders S. 14 und 15.

Gleiches gilt für die Öffnung der Fahrzeugausstellung an Wochenenden ³⁵² und die Einrichtung eines Notdienstes, der Kunden des Händlers bzw. der Marke im extremsten Fall rund um die Uhr bei Fahrzeugdefekten zur Verfügung steht.

Hol- und Bringdienste für Kunden bzw. deren Fahrzeuge und das Angebot kostenloser oder zumindest besonders preiswert angebotener Ersatzwagen steigern die Attraktivität des technischen Kundendienstes. Sie richten sich vor allem an berufstätige Kunden und solche, die nicht während eines notwendigen Werkstattaufenthaltes in ihrer Mobilität eingeschränkt werden wollen. Der hohe Wert von 81.2% der Nennungen vermittelt den Eindruck, daß Shuttle-Dienste bereits zum Standardangebot der Automobilhändler gehören und insofern eine Muß-Leistung darstellen. In der Praxis ist jedoch oftmals zu beobachten, daß derartige Serviceleistungen explizit vom Kunden erbeten werden müssen, sie aber nicht aktiv vom Händler kommuniziert und auf diese Weise zur Profilierung genutzt werden.

6.23 Dimensionen der Preis- und Konditionenpolitik

Der Preis- und Konditionenpolitik kommt im Automobilhandel eine Schlüsselrolle zu, weil viele Handelsunternehmen in diesem Marketinginstrument oftmals als ihre einzige Möglichkeit sehen, sich im Intra-Gruppen- bzw. Intra-brand-Wettbewerb zu behaupten ³⁵³. Dementsprechend resultiert der mehrfach angesprochene Renditeverfall mehrheitlich aus dem exzessiven Einsatz preispolitischer Instrumente.

³⁵² Wobei allerdings Beratung und Verkauf gesetzlich untersagt sind.

³⁵³ Vgl. Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing, a.a.O., S. 214 f. In seiner Befragung von Automobilherstellern gaben die Mehrheit der Hersteller an, daß weit mehr als die Hälfte ihrer Vertragshändler mehr als 3% Nachlaß auf die UPE gewähren.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz erklärungsanteil
Finanzierungsinstrumente	• Leasing-Finanzierung ⁽¹⁾	0.818	27.8%
	• Ratenkredit-Finanzierung	0.783	
	• großzügige Inzahlungnahme von Gebrauchtwagen beim Neuwagenkauf	0.614	
	• besondere Garantieleistungen für Gebrauchtwagen	0.506	
Preisniveau	• günstige Neuwagenpreise ⁽¹⁾	0.773	18.7%
	• günstige Kundendienstpreise	0.723	
Niedrigpreisstrategie im Neuwagenverkauf	• deutliche Preiszugeständnisse beim Neuwagenkauf ⁽²⁾	0.952	14.6%
Datenquellen: (1) Händlerbefragung (2) Außendienstbefragung		Σ	61.0%

Abb. 23: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Preis- und Konditionenpolitik

Die restringierte Faktorenanalyse kann die in den Befragungen erhobenen Instrumentevariablen der Preispolitik zu drei Dimensionen aggregieren (vgl. **Abbildung 23**) ³⁵⁴. Dominierender Faktor sind hierbei die **Finanzierungsinstrumente**. In dieser Instrumente-Dimension sind sowohl der Einsatz der formalisierten Kontrahierungsinstrumente wie Leasing und Ratenkredite als auch die im Autohandel weit verbreitete, verdeckte Rabattgewährung über die großzügige Inzahlungnahme des bisherigen (Gebraucht-)Fahrzeuges des Neuwagen-Käufers zusammengefaßt ³⁵⁵. Die ebenfalls unter die Finanze-

³⁵⁴ Die betreffenden Einzelfragen sind in den Fragen 3 und 15 des Händler-Fragebogens sowie in der Frage 5 der Außendienst-Befragung enthalten. Vgl. hierzu die Fragebögen im Anhang II.

³⁵⁵ Die Inzahlungnahme von Gebrauchtwagen kann in der Form zur verdeckten Rabattgewährung genutzt werden, das der Wert, zu dem der Händler das alte Kfz aufkauft, deutlich über seinem Marktwert, also dem Preis, den der Händler beim Weiterverkauf des Pkw auf dem Gebrauchtwagenmarkt voraussichtlich erzielen kann, liegt.

rungsinstrumente subsumierte Ausstattung der Gebrauchtwagen mit besonderen Garantieleistungen kann ebenfalls als geldwerter Vorteil für den Kunden interpretiert werden, denn gerade bei dem Erwerb älterer Fahrzeuge besteht für ihn ansonsten immer das Risiko, daß kurze Zeit nach dem Kauf teure, nicht vorhersehbare Reparaturen an Verschleißteilen oder durch verborgene Mängel anfallen.

Der zweite Faktor beschreibt das **allgemeine Preisniveau** des Autohändlers aus Sicht des Handelsmanagement. Die Variablen "günstige Neuwagenpreise" und "günstige Kundendienstpreise" laden gleichmaßen hoch auf den Faktor (0.773 bzw. 0.723), so daß nicht von einer Dominanz eines der beiden Geschäftsbereiche für das Preisniveau des Gesamtbetriebes ausgegangen werden kann.

Auf den dritten Faktor lädt demgegenüber nur die Einschätzung der **Preisstrategie des Händlers im Neuwagenverkauf** durch den Außendienstmitarbeiter des HERSTELLERS ³⁵⁶. Der Umstand, daß die Faktoren "Preisniveau" und

³⁵⁶ Der Umstand, daß Faktor und Ursprungsvariable identisch sind, resultiert im vorliegenden Fall daraus, daß zur **Faktorextraktion** bzw. zur Bestimmung der Zahl der zu extrahierenden Faktoren nicht das Kaiser-Kriterium zur Anwendung kam. Das **Kaiser-Kriterium** bewirkt, daß nur solche Faktoren extrahiert werden, deren Varianzbeitrag (=Eigenwert) größer 1 ist, der Faktor also mehr Varianz repräsentiert, als eine einzelne standardisierte Variable. Für die Faktorenanalyse im Rahmen dieser Untersuchung wurde bedarfsweise die Untergrenze für die Eigenwerte der Faktoren auf 0.90 abgesenkt. Mehrere vergleichende Analysen haben gezeigt, daß hierdurch in vielen Fällen eine bessere Faktorenstruktur errechnet werden kann, indem isoliert wirkende Variablen, wie z.B. obige zur Preisstrategie der VH, nicht "künstlich" einem anderen Faktor zugewiesen werden. In den Fällen, in denen durch diese Vorgehensweise einzelne Variablen separat als Faktor mit einem Eigenwert < 1 ausgewiesen werden, wird auf die Berechnung von Faktorwerten verzichtet und anstelle dessen die Ursprungsvariable in standardisierter Form herangezogen.

Zu den gebräuchlichen Kriterien zur Bestimmung der Zahl der zu extrahierenden Faktoren vgl. Bley Müller, J., *Multivariate Analyse*, a.a.O., S. 96 - 105. Zu den Möglichkeiten der Manipulation des Eigenwertkriteriums bei der Faktorenanalyse in SPSS vgl. Schubö, W., et al., *SPSS*, a.a.O., S. 334.

"Niedrigpreisstrategie im Neuwagenverkauf" in dieser Form ohne Mehrfachladungen einzelner Variablen untereinander aus der Faktorenanalyse hervorgehen (und infolge der orthogonalen Rotation der Faktorladungsmatrix statistisch unabhängig voneinander sind), belegt, daß die Händler zu einer anderen Einschätzung ihrer Preispolitik gelangen, als die quasi objektiv urteilenden Außendienstmitarbeiter. Aufgrund der gerade bei diesem sensiblen Themenbereich zu vermutenden höheren Validität der Aussagen des Außendienstes, wird für die Ableitung der Betriebstypen auf eine Verwendung des Faktors "Preisniveau" verzichtet. Er soll mithin nur noch zur Deskription der Typen Verwendung finden.

6.24 Dimensionen der Kommunikationspolitik

Dem großen Spektrum und der Verschiedenartigkeit der Kommunikationsinstrumente Rechnung tragend, wurden in den Befragungen eine Vielzahl von einzelnen Variablen zur Kennzeichnung der Kommunikationspolitik im Automobilhandel erhoben. In einer ersten Faktorenanalyse gilt es, die Variablen des **persönlichen Verkaufes** und der **Betreuung der Kunden** in der Nachkaufphase zu Kommunikationsdimensionen zu verdichten. Wie aus **Abbildung 24** ersichtlich ist, können zwei Faktoren extrahiert werden, die mit 71.7% Varianzklärung nicht nur eine gute Reproduktion der Ursprungsvariablen leisten, sondern darüber hinaus auch die theoretisch unterstellte Trennung in Verkaufs- und Betreuungsfunktionen statistisch bestätigen ³⁵⁷.

³⁵⁷ Die Instrumente des persönlichen Verkaufes wurden in Frage 3 des Händler-Fragebogens operationalisiert und abgefragt. Vgl. hierzu Anhang II.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz-erklärungs-anteil
Persönlicher Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Verkäufer im Außendienst zur Kundenbetreuung und -akquisition • Stammkundenbetreuung • Nachfaßaktionen im Neuwagenverkauf 	0.825	48.3%
		0.819	
		0.520	
After-Sales und After-Service-Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfaßaktionen im Kundendienst • Nachfaßaktionen im Neuwagenverkauf 	0.929	23.5%
		0.596	
Datenquellen: Händlerbefragung		Σ	71.7%

Abb. 24: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Kommunikationspolitik I (Persönlicher Verkauf und Betreuung)

Da die Bereitstellung, Ausbildung und fortlaufende Weiterbildung von Verkaufspersonal zur Sicherung eines qualifizierten persönlichen Verkaufsgespräches zu den originären, vertraglich fixierten Pflichten von Vertragshändlern zählen, beschränkte sich die Erhebung von Leistungsmerkmalen des persönlichen Verkaufes auf Maßnahmen, die noch nicht zum Branchenstandard zählen und daher zur Differenzierung von Handelsunternehmen beitragen. Der Einsatz von Verkaufspersonal außerhalb des Handelsbetriebes kann beispielsweise hierzu gerechnet werden. Mit diesem Verkaufsinstrument eröffnet sich dem Handel die Möglichkeit, aktiv auf aktuelle Kunden in der Wiederkaufphase zuzugehen und außerdem Beratungsgespräche in für den Kunden bequemer Weise zu Hause und unter Umständen außerhalb der Öffnungszeiten des eigentlichen Handelsbetriebes zu führen. Diesem Themenkreis ist auch die Betreuung von Stammkunden durch einen ihnen bekannten Verkaufsberater zuzuordnen, wobei beide Maßnahmen als in hohem Maße komplementär zu begreifen sind, was zugleich die annähernd gleich großen Faktorladungen erklärt (0.825 und 0.819). Vielfach bildet die gezielte Betreuung von Stammkunden erst die Grundlage, auf der Verkaufsgespräche außerhalb der Einkaufsstätte möglich werden.

Auffallend ist, daß dem zweiten Faktor zur Kennzeichnung der Betreuungslösungen, der gezielten Ansprache der Kunden nach größeren Reparaturen, ein größeres Bedeutungsgewicht (=Faktorladung) zukommt, als den Nachfaßaktionen im After-Sales-Bereich ³⁵⁸. Die Variable "Nachfaßaktionen im Fahrzeugverkauf" lädt wiederum mit einer annähernd gleich großen Faktorladung auch auf den ersten Faktor "Persönlicher Verkauf". Dies dürfte seine Ursache darin haben, daß die Kontaktaufnahme zu den Kunden einige Tage nach der Neuwagenauslieferung mittlerweile in der Automobilbranche als Teil des routinemäßigen Verkaufsprozesses angesehen wird.

Im Hinblick auf die **Instrumente der klassischen Werbung und der Verkaufsförderung** wurden sowohl die eingesetzten Werbemittel bzw. Werbeträger als auch die Werbeinhalte und Werbestrategien ³⁵⁹ problematisiert und über Teilfragen operationalisiert. Aus **Abbildung 25** geht hervor, wie die Werbeinhalte und Werbestrategien faktoranalytisch zu Kommunikationsdimensionen verdichtet werden können. Der erste Faktor repräsentiert die Bestrebungen von Vertragshändlern, sich bei der Entwicklung und Gestaltung von Kommunikationskonzepten von den Vorgaben des Herstellers zu emanzipieren, um dadurch eine erhöhte Differenzierung im Wettbewerbsumfeld, vor allem gegenüber Händlern des gleichen Vertriebssystems zu erreichen und überdies ihrem Betrieb eine eigene Identität als kompetentes Handels- und Dienstleistungsunternehmen und nicht nur als Vertreter und Stützpunkt einer Fahrzeugmarke zu geben.

³⁵⁸ Nachfaßaktionen dienen vornehmlich dem Zweck, die Zufriedenheit der Kunden mit den erbrachten Leistungen zu erfragen und so frühzeitig auf etwaige Mängel aufmerksam zu werden und das Entstehen von Unzufriedenheit zu verhindern. Gleichzeitig vermitteln Nachfaßaktionen dem Kunden das Gefühl einer besonderen Wertschätzung seiner Person seitens des Händlers und tragen so in hervorragender Weise zur Kundenbindung bei.

³⁵⁹ Zu den Werbemitteln und -trägern vgl. die Frage 11, zu den Werbeinhalten die Frage 10 sowie zu den Werbestrategien die Frage 12 im Händler-Fragebogen in Anhang II.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz erklärungsanteil
differenzierende Kommunikationskonzepte	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung durch Abweichung von den Vorlagen des Herstellers • Gestaltung der Werbung mit Hilfe der Herstellervorlagen • Entwicklung eigener Kommunikationskonzepte • Zusammenarbeit mit einer lokalen Werbeagentur 	0.876	33.7%
		-0.836	
		0.652	
		0.614	
nicht produktbezogene Werbeinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Werbeschwerpunkt auf Zubehör • Werbeschwerpunkt auf Kundendienst • Werbeschwerpunkt auf Gesamtunternehmen 	0.817	18.6%
		0.799	
		0.662	
produktbezogene Werbeinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Werbeschwerpunkt auf Neuwagen • Werbeschwerpunkt auf Gebrauchtwagen • Entwicklung eigener Werbekonzepte 	0.882	11.5%
		0.563	
		0.421	
Datenquellen: Händlerbefragung		Σ	63.8%

Abb. 25: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Kommunikationspolitik II (Werbung und Verkaufsförderung)

Die beiden anderen Kommunikationsdimensionen bilden die inhaltlichen Schwerpunkte der Händlerwerbung ab. Dabei läßt sich eine klare Trennung in produktbezogene, oder präziser formuliert in fahrzeugbezogene Werbeinhalte einerseits und in die Themenschwerpunkte Zubehör, Kundendienst sowie Imagewerbung für das Gesamtunternehmen andererseits feststellen³⁶⁰.

Die Generierung einer aussagekräftigen Faktorenstruktur über die Variablen der **Kommunikationsinstrumente** und **Werbemedien** muß hingegen als inhaltlich nicht völlig überzeugend gewertet werden (vgl. Abbildung A3 im Anhang I). Die Analyse weist Faktoren aus, die offenkundig die Instrumente

³⁶⁰ Die Bedeutung von Werbung für alle Geschäftsbereiche und nicht nur den Neuwagenverkauf stellt auch Berg in seinen Überlegungen zu den Profilierungsfeldern im Automobilhandel heraus. Vgl. Berg, H., Profilierung durch Differenzierung, a.a.O., S. 40 ff.

bzw. Medien entsprechend ihrer Häufigkeit und ihrer typischen Kombinationen, in denen sie von den Händler eingesetzt werden, ausdrücken. Deutlich wird dies an dem als "klassische Autohandels-Medien" benannten Faktor. Er vereint die Werbemittel der Zeitungsanzeigen und Direct Mailings sowie den Veranstaltungen ³⁶¹ als einer typischen Verkaufsförderungsmaßnahme mit denjenigen Instrumenten, die von den Herstellern massiv über Repro-Vorlagen, Musterbriefe, Verkaufsförderungsmaterialien und dergleichen mehr angeregt und unterstützt werden, und von der Mehrheit der Vertragshändler daher eingesetzt werden. Aufgrund der eher unbefriedigenden Interpretierbarkeit der Faktoriösung und aufgrund der Tatsache, daß mit den übrigen fünf Faktoren das Differenzierungspotential der Kommunikationspolitik bereits hinlänglich erfaßt werden kann, werden die Kommunikationsinstrumente und Werbemedien nicht zur Betriebstypenbildung, sondern nur zur Beschreibung der Typen herangezogen.

6.25 Dimensionen der Betriebsstättengestaltungs- und Warenpräsentationspolitik

Inhaltlich eng mit der Kommunikationspolitik verwandt ist die Betriebsstätten-gestaltungs- und Warenpräsentationspolitik. Aufgrund der großen Wirkung, die dem optischen Erscheinungsbild des Handelsbetriebes quasi als Spiegelbild der Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens zukommt, mehren sich in jüngerer Zeit in der einschlägigen Fachliteratur Vorschläge zum Ausbau des

³⁶¹ Als Veranstaltungen im Autohandel gelten typischerweise Modelleinführungen im Handelsbetrieb sowie Tage der offenen Tür. Darüber hinaus kommen aber auch vermehrt zielgruppenspezifische Veranstaltungen, z.B. in Form von Produktschulungen für Fahrschulen oder Off-Road-Kursen für Fahrer von Geländewagen zum Einsatz.

Autohauses zu automobilen Erlebniswelten und Berichte über aufwendig gestaltete Handelsunternehmen ³⁶².

Neben der architektonischen Gestaltung der Betriebsanlagen, der Fassaden und der Verkaufs- und Ausstellungsräume sollen auch **Kundeneinrichtungen** wie z. B. die Einrichtung einer Unterhaltungs- und Aufenthaltszone für Besucher des Autohauses oder eine Cafeteria für die folgenden Analysen zu den Maßnahmen der Betriebsstättengestaltung gerechnet werden. Zwar haben derartige Leistungen unzweifelhaft auch den Charakter von Serviceleistungen, doch wirken sie durch ihre feste Einbindung in die Innenräume des Handelsbetriebes und den Umstand, daß sie zumeist optisch ansprechend ausgestaltet sind (z.B. Gestaltung einer Aufenthaltszone mit komfortablen Sitzecken, Grünpflanzen, Unterhaltungsangeboten etc.) in der Regel positiv auf den Besucher, ohne daß dieser in jedem Fall die Kundeneinrichtungen selbst in Anspruch nimmt. In der **Abbildung 26** sind stellvertretend für die Vielzahl denkbarer Einrichtungen drei im Automobilhandel durchaus gebräuchliche Kundeneinrichtungen ausgewiesen ³⁶³. Auffallend ist, daß bislang nur eine Minderheit der befragten Vertragshändler Kundeneinrichtungen anbieten. Offenbar setzen die meisten Unternehmen bei ihrer Betriebsausstattung nach wie vor auf reine Funktionalität.

Die allgemeine **Gestaltung der Betriebsanlagen** und die Art der **Warenpräsentation** wurde vornehmlich über die Außendienst-Befragung erfaßt ³⁶⁴.

³⁶² Vgl. beispielhaft Brachat, H., Der erfolgreiche Autohaus-Manager, a.a.O., S. 184 - 187; Steimle, J., Schaer, A., Thrun, O., Die neue Erlebniswelt im Automobilhandel, a.a.O., S. 182 - 197.

³⁶³ Die Kundeneinrichtungen wurden über die Frage 5 des Händler-Fragebogens erfaßt.

³⁶⁴ Vgl. die Frage 6 des Außendienst-Fragebogens in Anhang II. Zusätzlich wurde noch in der Frage 15 des Händlerbefragung von den Handelsunternehmen eine eigene Einschätzung der Modernität und Attraktivität ihrer Betriebsanlagen erbeten.

Dabei wurde eine Operationalisierung dieses Instrumentebereiches nur bedingt über einen Katalog von technischen Spezifikationen, sondern vorrangig über die Anmutungsqualität, d.h. die durch die Instrumente der Betriebsstättengestaltung und Warenpräsentation erzielte Atmosphäre bzw. das Ambiente in den Betrieben erreicht.

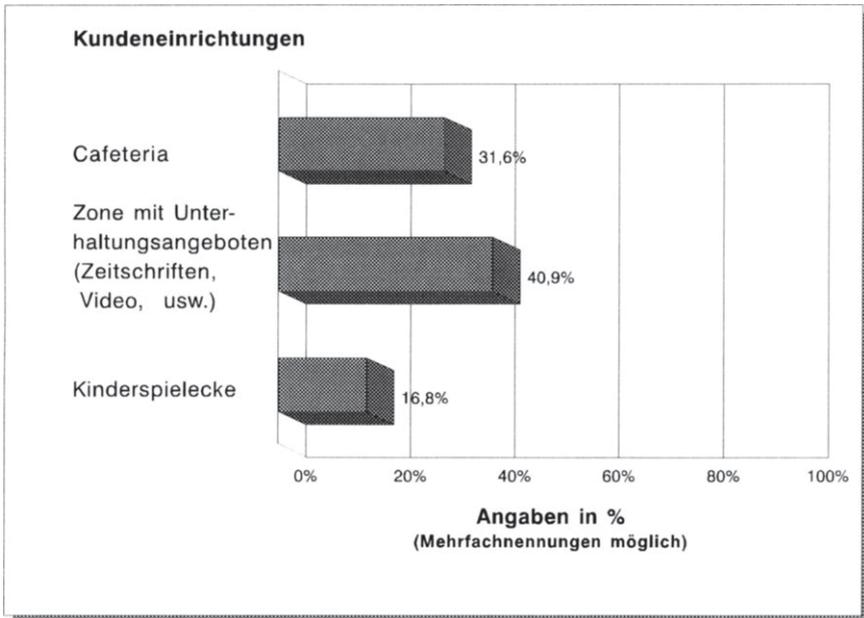


Abb. 26: Besondere Kundeneinrichtungen in den Betrieben der Vertragshändler

Aus der **Abbildung 27** wird ersichtlich, daß die vier diesbezüglich erhobenen Items sowie der über die oben vorgestellten Kundeneinrichtungen gebildete Index zu zwei Dimensionen mit einem verhältnismäßig geringen Informationsverlust (Varianzanteil von 76.3%) zusammengefaßt werden können, wobei die erste Dimension als "Ambiente und Atmosphäre" und die zweite, durch die Kundeneinrichtungen geprägte Dimension als "Ausstattung" gekennzeichnet werden sollen.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz-erklärungs-anteil
Ambiente/ Atmosphäre	•Modernität der Betriebsanlagen ⁽²⁾	0.905	57.3%
	•Gepflegtheit der Betriebsanlagen	0.877	
	•Übersichtlichkeit der Betriebsanlagen	0.857	
Ausstattung	•Index: Kundeneinrichtungen ⁽¹⁾	0.853	19.0%
	•Attraktivität der Betriebsanlagen	0.751	
Datenquellen: (1) Händlerbefragung (2) Außendienstbefragung		Σ	76.3%

Abb. 27: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Betriebsstättengestaltung

Als Fazit der vorgenommenen restringierten Faktorenanalysen und Indexbildungen ist festzuhalten, daß die Vielzahl der erfaßten Variablen zur Kennzeichnung des Marketing der Autohäuser sinnvoll und mit statistisch befriedigenden Ergebnissen zu zentralen Leistungs- bzw. Instrumentedimensionen verdichtet werden kann. Die Hypothese **Hyp MD_{im}** ist somit uneingeschränkt als bestätigt zu bewerten.

6.3 Betriebstypen von Automobilhändlern auf der Grundlage der Struktur- und Marketinginstrumente-Dimensionen

Mit der gelungenen Ableitung zentraler Leistungsdimensionen wurden zugleich die Grundlagen für die Überprüfung der Hypothesen **Hyp BT** und **Hyp BTp** geschaffen, wonach mit Hilfe der Marketinginstrumente-Dimensionen (=Leistungsdimensionen) Betriebstypen im Automobilhandel gebildet, d.h. bereits existente Typen identifiziert, charakterisiert und ihre zentralen Differenzierungs- bzw. Profilierungsdimensionen herausgearbeitet werden können.

6.31 Ableitung von Betriebstypen mit Hilfe der Clusteranalyse

Für die Abgrenzung in sich homogener, aber untereinander möglichst heterogener Gruppen von Objekten anhand bestimmter ihnen zugehöriger Eigenschaften bzw. Merkmalsausprägungen stellt die Clusteranalyse die adäquate statistische Methode dar. Allerdings werden unter den Begriff der Clusteranalyse eine Reihe unterschiedlicher Verfahren und Algorithmen zur Gruppenbildung subsumiert. Den Ausgangspunkt der empirischen Analyse von Betriebstypen haben dementsprechend zunächst methodische Überlegungen zur Auswahl geeigneter clusteranalytischer Prozeduren zu bilden.

Im allgemeinen werden zwei große Verfahrensgruppen unterschieden, die sich unter Bezugnahme auf das Ablaufschema ihres Fusionierungsprozesses in hierarchische und in partitionierende Verfahren systematisieren lassen ³⁶⁵. Die hierarchischen Verfahren zeichnen sich dadurch aus, daß sie einen kontinuierlichen Fusionierungsprozeß aufweisen. Bei den gebräuchlichen hierar-

³⁶⁵ Vgl. Bleymüller, J., *Multivariate Analyse*, a.a.O., S. 163 ff.; Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 280 ff. Neben den hierarchischen und partitionierenden Verfahren werden noch graphentheoretische und sonstige Verfahrensarten aufgeführt. Allerdings kommt ihnen keine größere praktische Bedeutung zu.

chisch-agglomerativen Verfahren bedeutet dies konkret, daß die analysierten Objekte fortlaufend von der n -Cluster-Lösung (d.h. jedes Objekt bildet eine eigene Gruppe) zu immer größeren Clustern bis hin zur 1-Cluster-Lösung (d.h. alle Objekte sind in einer Gruppe vereinigt) zusammengefaßt werden. Der Forscher hat bei den hierarchischen Verfahren die Möglichkeit, durch die Beobachtung der Entwicklung der Distanzmaße bzw. der Fehlerquadratsumme abzuschätzen, wann eine für sein Untersuchungsziel befriedigende und aus statischen Überlegungen empfehlenswerte Clusterlösung erreicht ist. Dieser Vorteil wird jedoch durch den Nachteil erkauft, daß die einmal vorgenommene Zuordnung von Objekten zu einem Cluster in den nächstfolgenden Fusionierungsstufen nicht mehr rückgängig gemacht werden, woraus oftmals suboptimale Objektgruppierungen resultieren. Dieser Nachteil läßt sich durch die Verwendung iterativ-partitionierender Verfahren vermeiden, da sie von ihrem Fusionierungsalgorithmus her eine Revision einmal getroffener Zuordnung vorsehen, sofern sich hierdurch eine Verbesserung der Gruppeneinteilung ergibt. Allerdings erfordern die partitionierenden Methoden die Vorgabe der zu bildenden Clusterzahl ³⁶⁶.

Ausgehend von diesen Spezifika bietet sich eine Kombination beider Verfahrensarten an. In einem ersten Schritt wird mit Hilfe des hierarchischen Ward-Algorithmus die inhaltlich und statistisch optimale Clusterzahl ermittelt ³⁶⁷.

³⁶⁶ Zu den Besonderheiten der einzelnen Clusterverfahren vgl. ausführlich Bley Müller, J., *Multivariate Analyse*, a.a.O., S. 163 - 197; Steinhausen, D., Langer, K., *Clusteranalyse, Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation*, Berlin, New York 1977, insbesondere die Seiten 73 ff.

³⁶⁷ Das **Ward-Verfahren** gilt als das meist gebrauchte und empirisch erfolgreichste hierarchische Verfahren. Untersuchungen haben gezeigt, daß der Ward-Algorithmus im Vergleich zu anderen in den meisten Fällen gute Partitionen und damit die "richtige" Clusterzahl findet. Vgl. diesbezüglich Bergs, S., *Optimalität bei Clusteranalysen, Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren*, Diss., Münster 1981, S. 96 f.; Steinhausen, D., Langer, K., *Clusteranalyse*, a.a.O., S. 126.

Anhand der Analyse der Fehlerquadratsummen-Entwicklung gilt es die Stufe im Fusionierungsprozeß zu erkennen, an der der Heterogenitätszuwachs am relativ größten ist, d.h. der Informationsverlust durch eine neuerliche Gruppierung gegenüber der vorhergehenden zu groß wird. In der **Abbildung 28** ist die Entwicklung des Varianzkriteriums für die hier in Frage kommende Gruppenbildung anhand der Leistungsdimensionen aufgezeigt. Dabei wird deutlich, daß in dem relevanten Fusionierungsbereich die 6-Cluster-Lösung vorzuziehen ist.

Die Mittelwerte der clusterbildenden Leistungsmerkmale, wie sie aus der Ward-Analyse hervorgehen, werden in einem weiteren Analyseschritt als Startwerte eines iterativ-partitionierenden Verfahrens genutzt und die Objekte, sprich Handelsunternehmen, den sechs vorgegebenen Gruppen neu zugeordnet ³⁶⁸. Als Ergebnis dieser abschließenden Gruppierung werden die Betriebstypen-Cluster ausgewiesen, wie sie sich anhand ihrer Mittelwertabweichungen der Betriebstypen-konstituierenden Marketinginstrumente-Dimensionen in der **Abbildung 29** darstellen.

Im Rahmen des Ward-Verfahrens werden die Objekte zu Gruppen fusioniert, die ein vorgegebenes Heterogenitätsmaß am wenigsten vergrößern, wobei als Heterogenitätsmaß das Varianzkriterium bzw. die Fehlerquadratsumme fungiert. Vgl. hierzu Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 292 f.; Steinhausen, D., Langer, K., *Clusteranalyse*, a.a.O., S. 77 und S. 79 - 81.

³⁶⁸ Die Kombination hierarchischer und partitionierender Verfahren wie sie in dieser Untersuchung angewendet wird, wird auch von Lingenfelder und Schneider vorgeschlagen. Sie verarbeiten die Ergebnisse einer Ward-Analyse ebenfalls mit der "Quick-Cluster"-Prozedur von SPSS weiter, welche ein iterativ-partitionierendes Verfahren darstellt. In der vorliegenden Analyse konnte beobachtet werden, daß nach 6 Iterationen keine Austauschprozesse von Objekten zwischen den 6 Gruppen mehr stattgefunden haben, so daß zu diesem Zeitpunkt die "optimale" Cluster-Struktur gegeben war. Zu der Kombination hierarchischer und partitionierender Verfahren vgl. Lingenfelder, M., Schneider, W., *Die Kundenzufriedenheit - Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde*, Arbeitspapier Nr. 80 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1990, S. 9 - 11. Zur Anwendung der Cluster- und der Quick-Cluster-Prozedur in SPSS vgl. Schubö, W., et al., *SPSS*, a.a.O., S. 282 - 288 und S. 540 - 543.

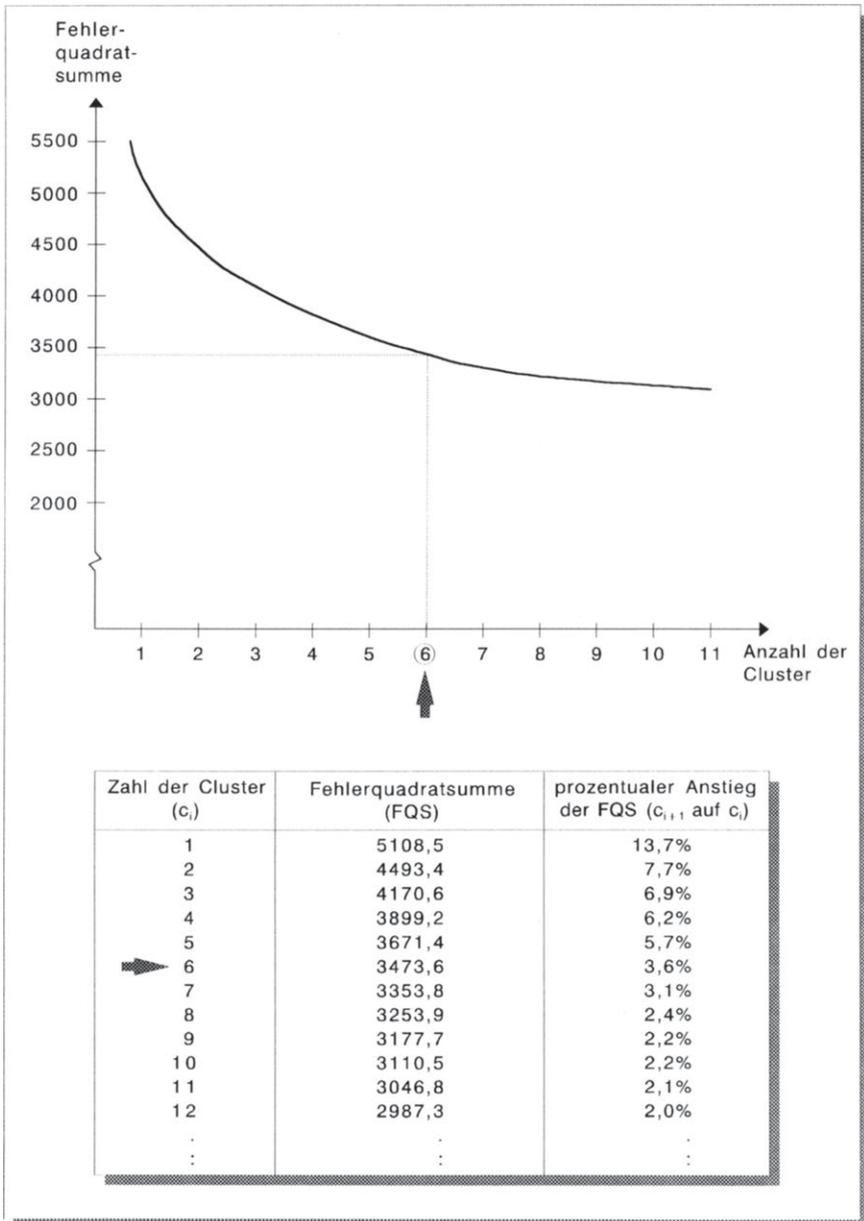


Abb. 28: Varianzkriterium zur Bestimmung der Clusterlösung

Struktur- und Marketing-Instrumente-Dimensionen		Ausprägungen der clusterbildenden Variablen im jeweiligen Cluster im Vergleich zum Gesamtmittelwert						
Bereiche	Faktoren	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6	
Strukturpolitik	Betriebsgröße	• Betriebsfläche in m ² / qm	+++	++++	-	-	-	-
		• ds. Neuwagenabsatz	++++	++++	-	-	--	-
Leistungspolitik	Sortiment	• Neufahrzeug-Sortiment	+++	+++	0	0	--	--
		• erweitertes Sortiment	0	++	-	++	--	-
	Kundendienst	• Kundendienstangebote mit Preisvorteil	+	++++	-	+	--	--
		• Kundendienstangebote mit Zeitvorteil	---	++	--	++	++	0
	• Umfang der Kundendienstleistungen	-	+++	-	+	0	-	
	Service	• Umfang der Serviceleistungen	0	++	-	+	-	-
Preis- und Finanzierungs politik		• Finanzierungsinstrumente	0	++	+	++	---	--
		• Niedrigpreis-Strategie im NW-Verkauf	+++	+	0	-	---	+
Kommunikationspolitik	Werbung und Verkaufsförderung	• Persönlicher Verkauf	+	+	0	++	--	--
		• After-Sales und After-Service-Betreuung	0	++	-	++	-	-
	Persönlicher Verkauf und Betreuung	• differenzierende Kommunikationskonzepte	++	+++	+	--	-	-
		• produktbezogene Werbeinhalte	++	++	0	+	---	-
		• nicht-produktbezogene Werbeinhalte	-	++	-	+	-	-
Betriebsstätten-gestaltung		• Ambiente/Atmosphäre	+	+	+	0	0	-
		• Ausstattung	0	+++	-	+	-	-
Die Anteile der jeweiligen Betriebstypen-Cluster an der Händlerschaft variieren zwischen 10% und 23%. Typenspezifische Angaben sind aus Gründen der Vertraulichkeit nicht möglich.								
Abweichungen der Cluster-Mittelwerte vom Gesamtmittelwert:			0-0.15	0.15-0.4	0.4-0.7	0.7-1.0	1.0-1.5	
			überdurchschnittlich	0	+	++	+++	++++
			unterdurchschnittlich	0	-	--	---	----

Abb. 29: Betriebstypen-Cluster eines vertraglichen Vertriebssystems im Automobilhandel

Auf der Grundlage der Mittelwertabweichungen der Marketinginstrumente-Dimensionen lassen sich die empirischen Betriebstypen-Cluster differenzierter beschreiben und durch knappe, bewusst plakativ gehaltene Bezeichnungen charakterisieren ³⁶⁹.

Cluster 1: **Handels-Spezialist**

In diesem Cluster finden sich sehr große Autohäuser, die den Schwerpunkt ihrer Unternehmensaktivitäten eindeutig auf den Fahrzeugverkauf und hier vor allem den Neuwagenverkauf legen. Dementsprechend bieten sie zusätzlich zu dem Standard-Modellprogramm des Herstellers auch eigene Sondermodelle an und vermarkten ihr Sortiment mit einer aktiven, bisweilen als aggressiv zu bezeichnenden Preisstrategie. Darüber hinaus betreiben sie intensiv Werbung für ihr Fahrzeugangebot, wobei sie ihren Werbeauftritt dahingehend gestalten, sich durch eigene Konzepte von der Markenwerbung zu emanzipieren. Die Fokussierung der Marketinganstrengungen auf den Fahrzeugverkauf geht bei diesem Händlertypus allerdings zu Lasten des Kundendienst- bzw. Werkstatbereiches. In diesem Geschäftsbereich werden die Bemühungen auf die, von Vertragshändlern vertraglich zwingend zu erbringenden Mindest- bzw. Standardleistungen reduziert. Ein aktiver Ausbau des Dienstleistungsgeschäftes und das Angebot besonderer, vor allem after-sales-bezogener Serviceleistungen sind nicht zu beobachten ³⁷⁰. Mithin ist das Bestreben dieser Handelsunternehmen erkennbar, sich über eine klare Akzentuierung ihrer Handelskompe-

³⁶⁹ Zusätzlich zu den in Abbildung 29 ausgewiesenen Mittelwertabweichungen der Leistungsdimensionen sind im Anhang I in den Abbildungen A4 bis A12 die Mittelwerte der einzelnen Marketingvariablen je Betriebstyp dokumentiert. Für die vertiefende Analyse von Teilaspekten sei ausdrücklich auf diese Abbildungen verwiesen.

³⁷⁰ Beispielsweise wird ein Express-Reparaturdienst nur von 20% und ein Hol- und Bringdienst nur von 48.6% dieser Händler angeboten. Vgl. die Abbildungen A5 und A7.

tenz, d.h. über die Dimensionierung des Sortimentes und ihr Preisniveau im Wettbewerbsumfeld zu profilieren.

Cluster 2: **Automobil-Center**

Die Autohäuser dieses Clusters weisen ebenfalls eine überdurchschnittliche Betriebsgröße auf, wobei sie in der Fläche die Handels-Spezialisten sogar noch übertreffen. Im Gegensatz zu den Handels-Spezialisten streben die Handelsbetriebe dieser Gruppe eine Profilierung über einen Ausbau ihrer Leistungen in allen Geschäftsbereichen an. Dazu zählen der Ausbau aller Sortimentsbereiche (Neuwagen, Gebrauchtwagen, Zubehör) in Breite und Tiefe aber vor allen Dingen auch der Aufbau von Kompetenz im Kundendienst und die Schaffung von Zusatznutzen für die Konsumenten durch ein breites Spektrum an Serviceleistungen ³⁷¹. Zur optischen Unterstützung des Kompetenzanspruchs werden die Betriebsanlagen überdurchschnittlich attraktiv gestaltet und ausgestattet und darüber hinaus vielfältige, auf eigenen Konzepten beruhende Kommunikationsaktivitäten im Bereich der Werbung und Verkaufsförderung unternommen. Verzichtet wird hingegen auf eine betont aggressive Preispolitik. Dafür werden verstärkt Finanzierungsangebote wie Leasing eingesetzt, die zudem den Vorteil eines höheren Kundenbindungspotentials haben ³⁷².

Cluster 3: **Klassisches Autohaus**

Die dritte Gruppe von Handelsbetrieben ist durch Automobilhändler gekennzeichnet, die ähnlich den Handels-Spezialisten weitgehend auf über das im Vertragshandel geforderte Maß hinausgehende Kundendienst- und Serviceleistungen verzichten. Bei den Betrieben dieses Typs steht ebenfalls der Neuwa-

³⁷¹ So sind die Automobil-Center bei nahezu allen abgefragten Kundendienstleistungen und Serviceleistungen mit weitem Abstand führend. Vgl. die Abbildungen A5 und A7 in Anhang I.

³⁷² Vgl. Abbildung A8 in Anhang I.

genhandel im Vordergrund, ohne dabei mit der Intensität betrieben zu werden, wie das bei den Handels-Spezialisten der Fall ist. Die Konzentration auf die Verkaufsaufgaben in Verbindung mit einer moderaten Preispolitik und einer durchaus attraktiven Gestaltung der Betriebsanlagen bei ansonsten durchschnittlicher bis unterdurchschnittlicher Ausprägung der übrigen Marketinginstrumente legt den Schluß nahe, daß es sich hier um Handelsunternehmen handelt, die den Forderungen des Automobilherstellers nach aktiver Förderung des Fahrzeugabsatzes in klassischer Art und Weise Rechnung tragen, ohne jedoch darüber hinaus eigene Profilierungsanstrengungen zu unternehmen.

Cluster 4: **Ambitionierter Händler**

Die Betriebe dieses Clusters sind ähnlich dem Automobil-Center bestrebt, in allen Geschäftsbereichen eine spezifische Kompetenz aufzubauen. In Anbetracht der im Vergleich zu den beiden ersten Clustern geringeren Betriebsgröße liegt der Schwerpunkt der Profilierungsbemühungen weniger auf dem flächenintensiven Fahrzeugverkauf als vielmehr auf dem Angebot überdurchschnittlicher Kundendienstleistungen und Services. Bewußt wird auf den Einsatz einer undifferenzierten Niedrigpreispolitik verzichtet³⁷³. An Stelle dessen wird Wert auf eine intensive persönliche Betreuung der Kunden und die angesprochene Kompensation von Preisargumenten zugunsten von Zusatznutzen durch Serviceleistungen gelegt. Auffallend ist schließlich der Verzicht auf eigenständige Kommunikationskonzepte. Offenbar sind die Händler bemüht, ihr Einkaufsstättenimage eng an das Markenimage zu koppeln um sich hierdurch als kompetenter Vertreter der Marke und weniger als eigenständiges Handelsunternehmen und Dienstleister zu profilieren³⁷⁴.

³⁷³ Es kommen gleichwohl Preisaktionen z.B. im Kundendienst in Form von Festpreis-Angeboten zum Einsatz. Vgl. Abbildung A8 in Anhang I.

³⁷⁴ Eine Ursache für dieses ausgeprägt markenkonforme Verhalten dürfte sicherlich auch in den begrenzten finanziellen Möglichkeiten dieser

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Cluster 5: **Kundendienst-fokussierter Händler**

Die Automobilhändler dieser Gruppe sind durch eine unterdurchschnittliche Betriebsgröße, vor allem gemessen am Neuwagenabsatz, gekennzeichnet. In nahezu allen Geschäftsbereichen weisen sie stark unterdurchschnittliche Ausprägungen im Einsatz der Marketinginstrumente auf. Einzig im Werkstattbereich liegen ihre Stärken und damit mögliche Wettbewerbsvorteile begründet. Aufgrund der spezifischen Konstellation von weitgehend passivem Verhalten im Marketing und kleinbetrieblichen Strukturen kann angenommen werden, daß es sich bei diesen Betrieben um zu Vertragshändlern "aufgewertete" Werkstätten handelt, die ihre Identität und Unternehmenskultur aus dem technischen Kundendienst beziehen. Die kleinbetriebliche Struktur versetzt diese Unternehmen jedoch auch in die Lage, individueller auf ihre Kunden einzugehen. Die Bereitschaft zu kurzfristigen Werkstattterminen bzw. zur Express-Reparatur sowie die Selbstverständlichkeit eines Hol- und Bringdienstes sind ein Beleg für diese Vermutung ³⁷⁵. Diese Leistungen sind indes weniger standardisiertes und geplantes Leistungsprogramm als vielmehr Ausdruck eines individuellen, situationsgerechten Umganges mit dem Kunden.

Cluster 6: **Marken-Stützpunkt**

Die sechste Gruppe von Vertragshändlern weist ebenfalls ein deutlich unterdurchschnittliches Leistungsprofil in allen Instrumentedimensionen bei gleichzeitig unterdurchschnittlicher Betriebsgröße auf. Während der Kundendienst-fokussierte Händler seine spezifische Kompetenz aus einem flexiblen Kundendienstgeschäft bezieht, ist dieses Leistungsmerkmal bei Händlern dieses Clusters nur durchschnittlich ausgeprägt. Einziges Charakteristikum dieses

Unternehmen bei der Gestaltung eigener Werbemittel liegen. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, daß die Werbeaktivitäten der Händler von der Herstellern i.d.R. nur dann finanziell gefördert werden, wenn sie den Vorgaben des Herstellers genau entsprechen.

³⁷⁵ Vgl. die Abbildungen A4, A5 und A7 in Anhang I.

Betriebstyps ist seine Bereitschaft zu Preisnachlässen im Neuwagengeschäft ³⁷⁶. Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß diese Vertragshändler ihre "Attraktivität" im lokalen Markt einzig darauf gründen, eine attraktive Fahrzeugmarke zu vertreiben und sich auf die Partizipation herstellerinduzierter Pull-Effekte beschränken bzw. diese durch eigenes offensives Preisverhalten zu stützen und zu forcieren.

Die bisherige Analyse der Händler-Cluster hat deutlich gemacht, daß sich auch in den vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels Betriebstypen identifizieren lassen. Bevor die Hypothese **Hyp BT** abschließend bestätigt werden kann, muß überprüft werden, inwieweit es sich bei der gefundenen Clusterlösung um einen stabilen und signifikanten Befund handelt.

6.32 Ermittlung zentraler Differenzierungsdimensionen

Ein geeignetes methodisches Instrumentarium zur Überprüfung der Unterschiede zwischen den ermittelten Gruppen bietet die Diskriminanzanalyse ³⁷⁷. Mit der Diskriminanzanalyse kann sowohl die Frage beantwortet werden, ob sich die Betriebstypen hinsichtlich ihrer konstitutiven Leistungsmerkmale signifikant voneinander unterscheiden als auch analysiert werden, auf welche dieser konstitutiven Merkmale die Gruppenunterschiede in erster Linie zurückzuführen sind ³⁷⁸.

³⁷⁶ Damit bestätigt sich die vielfach in der Presse geäußerte Vermutung, daß vor allem unprofilierte und leistungsschwache Vertragshändler zu ruinösem Rabattverhalten neigen.

³⁷⁷ Vgl. auch die diesbezüglichen Überlegungen in Abschnitt 6.12.

³⁷⁸ Zu den Einsatzmöglichkeiten der Diskriminanzanalyse vgl. Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 91 f.

Die Güte der Diskriminanzanalyse und damit indirekt auch die Qualität der Clusterlösung läßt sich anhand des Wilks' Lambda bzw. des Kanonischen Korrelationskoeffizienten und des Anteiles der richtig reproduzierten Klassifikationen der Untersuchungsobjekte ermitteln. Der kanonische Korrelationskoeffizient mißt ebenso wie Wilks' Lambda das Verhältnis der durch die Diskriminanzfunktionen erklärten Streuung (Streuung zwischen den Gruppen) bzw. nicht erklärten Streuung (Streuung innerhalb der Gruppen) zur Gesamtstreuung (Streuung zwischen den Objekten bezogen auf die Variablen). Gebräuchlich zur Prüfung der Diskriminanz ist vor allem Wilks' Lambda ³⁷⁹. Es ist ein inverses Gütemaß, d.h. kleine Werte nahe Null deuten auf eine hohe Trennkraft der Diskriminanzfunktionen hin ³⁸⁰.

Im konkreten Untersuchungsfall ergab eine vorgeschaltete univariate Analyse der Trennfähigkeit der einzelnen Leistungsdimensionen, daß alle Faktoren für sich genommen signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit unter 0.5%) zwischen den sechs Gruppen trennen ³⁸¹ und somit für die weitere Diskriminanzanalyse herangezogen werden können. Anschließend konnten in der eigentlichen Diskriminanzanalyse vier signifikante Diskriminanzfunktionen ermittelt werden, die zusammen 98.36% der Varianz der Merkmalsvariablen erklären. Nach Einbeziehung von zwei der vier Trenngeraden sind bei einem geringen Wilks' Lambda von nur 0.320 bereits 78% der Varianz erklärt. Die Einbeziehung der beiden weiteren Funktionen erhöht die Trennfähigkeit zusätzlich um 20%, ver-

³⁷⁹ Wilks' Lambda bildet das Verhältnis von nicht erklärter Streuung zu Gesamtstreuung ab.

³⁸⁰ Die Diskriminanzanalyse stellt ähnlich der Regressionsanalyse die abhängige (Diskriminanz-)Variable als eine Linearkombination der unabhängigen Variablen (=Prädiktoren) dar, es werden also nicht nur Mittelwertunterschiede auf ihre Signifikanz gegen Null getestet. Daher werden auch Diskriminanzfunktionen gebildet. Zu der Methodik der Diskriminanzanalyse und den einzelnen Gütemaßen vgl. ausführlich Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 90 - 163, insbesondere S. 99 - 124; Brosius, G., *Advanced Statistics*, a.a.O., S. 106 - 113.

³⁸¹ Vgl. hierzu Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 138.

schlechtern aber das Wilks' Lambda trotz Wahrung der Signifikanz auf 0.898 bzw. den Kanonischen Korrelationskoeffizienten auf einen Wert von 0.540. Dennoch ist insgesamt eine hohe Trennqualität der Analyse zu konstatieren ³⁸².

Mit Hilfe der Diskriminanzfunktionen können in einem weiteren Analyseschritt die Untersuchungsobjekte (=Händler) klassifiziert, d.h. ihre Zugehörigkeit zu einer der vorgegebenen sechs Cluster geschätzt, und den "tatsächlichen", d.h. der durch die Clusteranalyse erzeugten Gruppenzuordnung gegenübergestellt werden. Dies geschieht in der Regel in Form einer Klassifikationsmatrix, wie sie für den vorliegenden Fall der **Abbildung 30** zu entnehmen ist. Mit einer "Trefferquote" von 95.20% ist ein ausgezeichnetes Ergebnis erzielt worden ³⁸³. Lediglich zwischen der Gruppe der Kundendienst-Fokussierten und der Marken-Stützpunkten ist eine nennenswerte Unschärfe zu beobachten, die sicherlich auf das in vielen Instrumentedimensionen ähnlich verlaufende Betriebstypenprofil zurückzuführen ist (vgl. Abbildung 29).

³⁸² Zur Beurteilung der Trennqualität von Diskriminanzanalysen im Mehrgruppenfall vgl. Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 138 - 140; Brosius, G., *Advanced Statistics*, a.a.O., S. 116 - 120.

³⁸³ Die Güte der Klassifikation wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, daß sich im 6-Gruppen-Fall bei Annahme annähernd gleich großer Cluster bei zufälliger Einordnung der Objekte eine Trefferquote von nur 16.67% ergeben würde. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die Trefferquote tendenziell überhöht ist, wenn sie auf Basis derselben Stichprobe berechnet wird, die auch für die Ableitung der Diskriminanzfunktionen verwendet wurde. Durch die mit 345 Objekten relativ große Stichprobe wird dieser Effekt jedoch deutlich vermindert. Vgl. zu dieser Thematik Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 115 und 116.

Durch Diskriminanzfunktionen geschätzte Gruppenzugehörigkeit	Durch Clusteranalyse vorgegebene Gruppenzugehörigkeit					
	Handels-spezialist	Auto-mobil-center	klass. Auto-haus	ambitio-nierter Händler	Kunden-dienst-Fokus-sierter	Marken-stütz-punkt
Handels-Spezialist	100%					
Automobil-Center	2,9%	94,1%		2,9%		
klassisches Autohaus	3,2%		96,8%			
ambitionierter Händler				98,2%		
Kundendienst-Fokussierter			3,2%		87,1%	9,7%
Markenstützpunkt			2,5%		5,0%	92,5%
Anteil richtig klassifizierter Fälle = 95,20%						

Abb. 30: Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Betriebstypenbildung anhand der Struktur- und Marketing-Instrumente-Dimensionen

Insgesamt kann an dieser Stelle festgehalten werden, daß die Hypothese **Hyp BT**, wonach sich mit Hilfe zentraler Leistungsdimensionen differenzierte Betriebstypen innerhalb eines vertraglichen Vertriebssystemes im Automobilhandel identifizieren lassen, in vollem Umfang angenommen werden kann.

In der weiteren Analyse ist nunmehr der Frage nachzugehen, auf welche der betriebstypenkonstituierenden Merkmale die Gruppenunterschiede in erster Linie zurückzuführen sind. Zu diesem Zweck sind über die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten, wie sie je Funktion für die einzelnen Merkmale ausgegeben werden, die mittleren Diskriminanzkoeffizienten ³⁸⁴ zu berechnen.

³⁸⁴ Wenn zur Gruppentrennung mehrere Trenngeraden berechnet werden müssen, existieren für jede Variable mehrere Diskriminanzkoeffizienten. Um nun die Bedeutung einer Variablen über alle Funktionen hinweg beurteilen zu können,

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Diese Koeffizienten geben Aufschluß über die relative Bedeutung der diskriminierenden Variablen. Wie bereits gezeigt wurde, kann die statistische Fähigkeit von Variablen (d.h. hier der Leistungsdimensionen) zwischen den gebildeten Gruppen zu diskriminieren, für den betrachteten Fall inhaltlich als wettbewerbsbezogenes Differenzierungs- und Profilierungspotential interpretiert werden ³⁸⁵.

In der **Abbildung 31** sind die **mittleren Diskriminanzkoeffizienten** für die betriebstypenbildenden Leistungs-, d.h. Marketinginstrumente-Dimensionen und die daraus abgeleitete Rangfolge der Dimensionen aufgeführt. Das bedeutsamste Trennkriterium für Betriebstypen im Automobilhandel stellen demnach die Kundendienstangebote (9.99% für Angebote mit Preisvorteilen und 9.49% für Angebote mit Zeit- bzw. Conveniencevorteilen) dar, dicht gefolgt von den Instrumenten der Preispolitik (8.86% für die Finanzierungsinstrumente und 7.92% für die Niedrigpreis-Strategie im NW-Verkauf) sowie der produktbezogenen Händlerwerbung (8.26% relative Bedeutung). Diese fünf Dimensionen zusammengenommen erklären 44.52% der Typenunterschiede. Während die Rolle der Preispolitik vor dem Hintergrund der bisherigen Erkenntnisse über das Marketingverhalten der Automobilhändler zu erwarten war, überrascht die Wichtigkeit des Kundendienstes für die Profilierung doch ein wenig.

sind die standardisierten Koeffizienten mit den Eigenwertanteilen der Trenngeraden zu gewichten und zu addieren. Vgl. hierzu Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 122 ff.

³⁸⁵ Vgl. zu einer analogen Vorgehensweise: Heinemann, G., *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*, a.a.O., S. 82 - 88 und S. 99 - 104.

Struktur- und Marketing-Instrumente-Dimensionen		mittlerer Diskriminanzkoeffizient	relative Bedeutung des mittleren Dominanzkoeffizienten		relative Bedeutung der Betriebsbildenden Dimensionen		
Bereiche	diskriminierende Faktoren		in %	Rang	Σ	ΣΣ	
Strukturpolitik	Betriebsgröße	• Betriebsfläche in m ² / qm	0,252	7,28%	6.	13,63%	13,63%
		• ds. Neuwagenabsatz	0,220	6,35%	7.		
Leistungspolitik	Sortiment	• Neufahrzeug-Sortiment	0,192	5,56%	10.	9,61%	37,17%
		• erweitertes Sortiment	0,140	4,05%	11.		
	Kundendienst	• Kundendienstangebote mit Preisvorteil	0,346	9,99%	1.	23,56%	
		• Kundendienstangebote mit Zeitvorteil • Umfang der Kundendienstleistungen	0,328 0,141	9,49% 4,08%	2. 11.		
Service	• Umfang der Serviceleistungen	0,139	4,00%	11.	4,00%		
Preis- und Finanzierungs politik		• Finanzierungsinstrumente	0,306	8,86%	3.	16,78%	16,78%
		• Niedrigpreis-Strategie im NW-Verkauf	0,274	7,92%	5.		
Kommunikationspolitik	Werbung und Persönlicher Verkauf und Betreuung	• Persönlicher Verkauf	0,128	3,71%	14.	6,18%	24,16%
		• After-Sales und After-Service-Betreuung	0,086	2,47%	16.		
		• differenzierende Kommunikationskonzepte • produktbezogene Werbeeinhalte • nicht-produktbezogene Werbeeinhalte	0,217 0,286 0,119	6,28% 8,26% 3,44%	7. 4. 15.	17,98%	
Betriebsstätten-gestaltung		• Ambiente/Atmosphäre	0,084	2,42%	13.	8,24%	8,24%
		• Ausstattung	0,201	5,82%	9.		
Σ			3,459	100%			

Abb. 31: Diskriminatorische Bedeutung der Struktur- und Marketing-Instrumente-Dimensionen für die Betriebstypencluster

Bemerkenswert ist weiterhin, daß das Strukturmerkmal "Betriebsgröße" mit seinen beiden Indikatoren Fläche und Absatz mit 13.63% Erklärungsbeitrag

zwar eine wichtige Rolle bei der Clustertrennung spielt, aber nicht in der Weise dominiert, wie es nach den bisherigen Diskussionbeiträgen in der einschlägigen Literatur zur Heterogenität im Automobilhandel zu vermuten gewesen wäre.

Eine weitere aufschlußreiche Besonderheit ist in den geringen empirischen Bedeutungsgewichten der Mixbereiche zu sehen, bei denen angesichts der Fülle an Möglichkeiten zur unternehmensindividuellen Ausgestaltung größere Differenzierungspotentiale vermutet wurden. Dazu zählen die in erster Linie die Servicepolitik (Rang 11) und die Werbung für andere Leistungsangebote als Neuwagen (Rang 15), aber auch der persönliche Verkauf und die Kundenbetreuung (Ränge 14 und 16) als Instrumente zur Intensivierung und Individualisierung des Kundenkontaktes. Diese Befunde dürfen selbstverständlich nicht dahingehend interpretiert werden, daß diesen Instrumenten keinerlei Profilierungswirkung zukommt. Allerdings wird ihre Bedeutung für die aktuell zu beobachtende Betriebstypenprofilierung im Autohandel offenbar überschätzt. Eine Ursache dafür mag indes in der Qualität wie diese Serviceleistungen gegenwärtig erbracht werden, liegen.

Die vergleichsweise geringe Differenzierungskraft der Sortimentspolitik ist hingegen durch die Restriktionen der Markenbindung und des Konkurrenzverbotes naheliegend. In Anbetracht der Diskussionen um die erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung erstaunt jedoch die mit einem Gewicht von 8.24% sehr gering ausfallende Trennkraft der Betriebsstättengestaltungspolitik. Die verstärkten Bemühungen der Automobilhersteller um eine Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes ihrer Absatzmittler durch umfangreiche Corporate Design-Programme haben scheinbar eine wirksame Emanzipation des Handels auf diesem Gebiet verhindert. Zur Relativierung der geringen Bedeutungsgewichte dieses Marketinginstrumentes kann in diesem Zusammenhang nur angeführt werden, daß die Betriebsfläche im Grunde ebenfalls als ein indirekter Indikator der Betriebsstättengestaltung und Warenpräsentation zu werten ist. Rechnet man dieses Merkmal den anderen Indikatoren hinzu, ergibt sich eine deutlich höhere Trennkraft für diesen Aktionsparameter.

Faßt man die einzelnen Instrumentedimensionen zu den übergeordneten Marketing-Submixes zusammen, ergeben sich weitere Aufschlüsse. Demnach ist festzustellen, daß die Leistungspolitik mit 37.17% der diskriminatorischen Erklärung die größte Bedeutung für die Betriebstypendifferenzierung hat. Ihr folgt die Kommunikationspolitik mit 24.16% Erklärungsbeitrag. Diese beiden Mixbereiche entfalten zusammen die maßgebliche Profilierungswirkung. Die Preis- und Konditionenpolitik, die Betriebsstättengestaltung sowie die Strukturpolitik (=Betriebsgröße) erklären demgegenüber nur noch ein gutes Drittel der Typenunterschiede.

Unterzieht man die Ergebnisse der bisherigen empirischen Analyse einer vorläufigen Würdigung, ist festzuhalten, daß es auf der Basis von zentralen Marketinginstrumente-Dimensionen nicht nur gelungen ist, differenzierte Betriebstypen aufzudecken, sondern auch die wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Betriebstypenprofilierung herauszuarbeiten. Obschon alle untersuchten Marketinginstrumente trennscharfe und damit profilierungswirksame Merkmale darstellen, so konnten doch bedeutende Unterschiede in ihrer Differenzierungswirkung aufgezeigt werden. Die Hypothese **Hyp BTP** kann demnach ebenfalls in vollem Umfang bestätigt werden.

6.33 Positionierung der realtypischen Betriebstypen

In den konzeptionellen Überlegungen zu den verschiedenartigen strategischen Stoßrichtungen der Profilierung im Automobilhandel wurden eine Reihe idealtypischer Positionierungen für Betriebstypen herausgearbeitet, die sich in einem dreidimensionalen Raum, der mit den Dimensionen Erlebnisorientierung, Preisorientierung und Service- bzw. Dienstleistungsorientierung aufgespannt wird, abbilden ließen ³⁸⁶. In der **Abbildung 32** wird nunmehr der Ver-

³⁸⁶ Vgl. Abschnitt B.4.2 und dort vor allem die Abbildung 14.

sich unternommen, die realen, empirisch ermittelten Betriebstypen innerhalb dieses Raumes zu positionieren, um weiteren Aufschluß über ihre strategische Ausrichtung zu gewinnen ³⁸⁷.

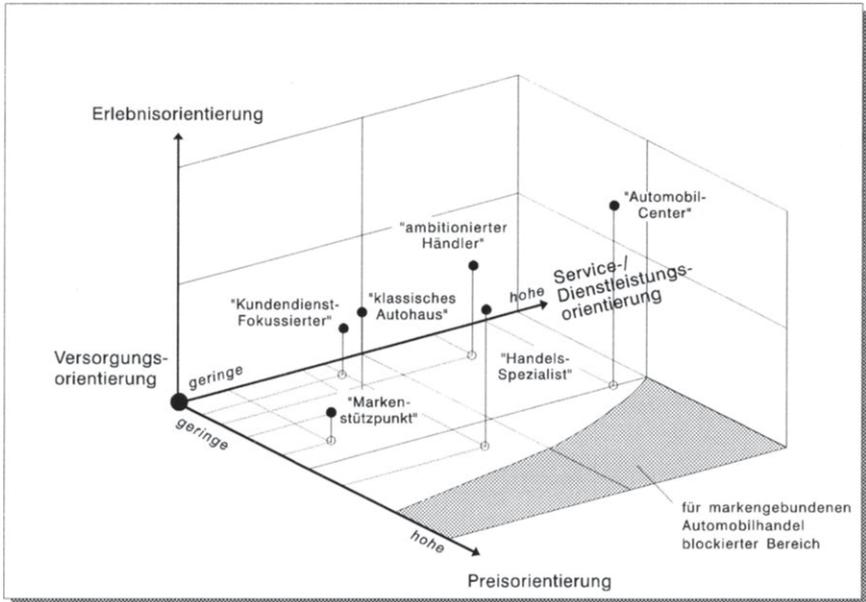


Abb. 32: Positionierung der empirisch ermittelten Betriebstypen

Die graphische Darstellung verdeutlicht einmal mehr, daß es in erster Linie die Automobil-Center, Handels-Spezialisten und die ambitionierten Händler in der Vergangenheit verstanden haben, relativ eigenständige, gegenüber Wettbewerbern klarer abgegrenzte Positionen im Wettbewerbsumfeld zu besetzen. Demgegenüber bewegen sich die drei übrigen Typen in einem Feld, das durch

³⁸⁷ Die Positionierung der sechs Händlertypen in dem dreidimensionalen Raum ist nicht das Ergebnis mathematisch-statistischer Berechnungen wie sie beispielsweise über eine Multidimensionale Skalierung (MDS) zu erreichen wäre. Vielmehr wird die Position aus den Erkenntnissen der vorhergehenden Analysen logisch abgeleitet.

geringe Wettbewerbsvorteile und demzufolge durch eine hohe Austauschbarkeit der Angebote gekennzeichnet ist.

Erkennbar ist aber auch, daß die Erlebnisorientierung für alle realtypischen Betriebstypen noch Profilierungspotentiale bietet. Ähnliches gilt, ungeachtet der dem Automobil-Center zugewiesenen Position, grundsätzlich auch für die Serviceorientierung. Strategien, die durch eine simultane Verfolgung von Preis- und Leistungsführerschaftsstrategien zu kennzeichnen wären, dürften für den Vertragshandel indes blockiert sein. Dafür sind einerseits die Möglichkeiten der Kostendegression durch eine einkaufsmachtbedingte Senkung der Einkaufspreise für die Fahrzeugmodelle nicht in hinreichendem Maße gegeben, und andererseits die notwendigen Investitionen wie auch die laufenden Kosten zur Realisierung einer konsequenten Leistungsführerschaft zu hoch, als daß sie über die bei einer Preisführerschaft zwangsläufig reduzierten Bruttoerträge finanziert werden könnten.

6.4 Einfluß von Kontextfaktoren auf die Betriebstypenheterogenität

Nachdem die konstitutiven Elemente der Betriebstypen und die Bestimmungsfaktoren der Betriebstypenprofilierung herausgearbeitet werden konnten, ist in dem nachfolgenden Analyseschritt der noch offenen Frage nachzugehen, inwieweit situative Faktoren des unternehmensinternen und -externen Kontextes einen Einfluß auf die Wahl und die Ausgestaltung der zuvor dargelegten Profilierungsstrategien und damit auf die Unterschiede zwischen den beobachteten Betriebstypen haben. Darüber hinaus ist es von Interesse, festzustellen, welche der situativen Einflußfaktoren die diesbezüglich relativ größten Erklärungsbeiträge liefern können.

6.41 Einflußfaktoren der Aufgabenumwelt

Den konzeptionellen Überlegungen zur Bedeutung einzelner situativer Einflußfaktoren der unternehmensexternen Umwelt ³⁸⁸ folgend, wurden in der Projektphase eine ganze Reihe von Indikatoren zur Kennzeichnung der Aufgabenumwelt der einzelnen Vertragshändler erhoben bzw. aus bereits vorhandenen Datenbeständen des HERSTELLERS zusammengestellt. Bezugsgröße all dieser Informationen ist das in den Händlerverträgen festgelegte Marktverantwortungsgebiet des jeweiligen Handelsunternehmens. Analog der Vorgehensweise bei der Ableitung zentraler Marketinginstrumente-Dimensionen werden die Dimensionen der Aufgabenumwelt über restringierte Faktorenanalysen generiert.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz erklärungsanteil
allgemeines Marktvolumen und Marktpotential	• Wohnbevölkerung im MVG ⁽¹⁾	0.895	46.9%
	• Kaufkraft-Abfluß aus dem MVG	-0.874	
	• Erwerbslosenquote	0.631	
Erwerbsstruktur	• Arbeiteranteil an Erwerbstätigen ⁽¹⁾	-0.946	18.4%
	• Angestelltenanteil an Erwerbstätigen	0.909	
PKW-Marktentwicklung	• ds. jährliches Wachstum der PKW-Zulassungen im MVG ⁽²⁾	0.988	16.5%
Datenquellen: (1) Volkszählung (2) Kraftfahrtbundesamt		Σ	81.8%

Abb. 33: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Marktumwelt I (Marktvolumen und Marktentwicklung)

³⁸⁸ Vgl. Abschnitt B.3.1 dieser Arbeit.

Die **Abbildung 33** dokumentiert das Ergebnis einer Faktorenanalyse über die relevanten Variablen zur Kennzeichnung der **allgemeinen (Absatz-) Marktsituation**. Die drei extrahierten Faktoren reproduzieren zusammen rund 82% der Varianz der Ursprungsvariablen, wobei allein auf den ersten Faktor 46.9% der erklärten Varianz entfallen. Er repräsentiert das **allgemeine Marktvolumen und -potential** im Marktverantwortungsgebiet und wird in starkem Maße von der Einwohnerzahl und der Kaufkraftsituation geprägt. Die negative Faktorladung der Variablen "Kaufkraft-Abfluß" ist so zu verstehen, daß in einwohnerstarken Gebieten, d.h. in größeren Städten und Ballungsräumen ³⁸⁹, i.d.R. ein Kaufkraftstrom in diese Zentren aus dem Umland stattfindet und der Einzelhandelsumsatz so die dort gebundene Kaufkraft übersteigt. Ebenso ist in den Städten und Ballungszentren offensichtlich eine im Durchschnitt höhere Arbeitslosenquote zu verzeichnen, als in mittelstädtisch oder ländlich strukturierten Gebieten ³⁹⁰.

Der Einflußfaktor "**Erwerbsstruktur**" deutet bei Vorliegen negativer Faktorwerte auf einen hohen Arbeiteranteil an den Erwerbstätigen und vice versa bei positiver Faktorwerten auf einen hohen Angestelltenanteil mit den entsprechenden Implikationen für die Wirtschaftsstruktur des betrachteten Gebietes.

Der dritte situative Faktor der allgemeinen Marktsituation bildet schließlich die **Entwicklung auf dem lokalen Neuwagenmarkt** in den Jahren 1988 bis 1990

³⁸⁹ Vgl. die hohe positive Faktorladung der Variablen "Wohnbevölkerung".

³⁹⁰ Die Daten stützen sich auf von INFAS (Institut für Angewandte Sozialforschung) hochgerechnete Volkszählungsdaten, die dem HERSTELLER für seine Vertriebsnetzplanung zur Verfügung stehen. Auf die Einbeziehung von Kaufkraft-Kennziffern kann verzichtet werden, da vorgeschaltete Korrelationsanalysen gezeigt haben, daß diese Indikatoren zumindest auf MVG-Ebene sehr hoch positiv mit der Einwohnerzahl korrelieren, von daher also redundant sind. Die Arbeitslosenquote spiegelt den Stand von 1988 wider.

als durchschnittliche jährliche Wachstumsrate ab und ist damit ein Indikator für den gesamten lokalen bzw. regionalen Kfz-Markt ³⁹¹.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz-erklärungs-anteil
Wettbewerbsintensität und Wettbewerberverhalten	<ul style="list-style-type: none"> •Wettbewerber führen Aktionen (Verkauf, KD, u.ä.) durch ⁽¹⁾ •Wettbewerber betreiben eigene Werbung •Wettbewerber bieten besondere Serviceleistungen •Wettbewerber machen deutliche Preiszugeständnisse 	0.853	35.4%
		0.852	
		0.763	
		0.589	
Wettbewerbsposition des Händlers	<ul style="list-style-type: none"> •ds. Intra-Wettbewerbsposition des VH im MVG ⁽²⁾ •ds. Marktanteil des VH im MVG •Anzahl weiterer VH derselben Marke im MVG 	0.950	16.5%
		0.804	
		-0.769	
Wettbewerbsposition der Marke	<ul style="list-style-type: none"> •Marktanteil der Marke im MVG ⁽²⁾ •ds. Anteil der Verkäufe des VH außerhalb seines MVG •ds. Marktanteil des VH im MVG 	0.912	11.5%
		0.569	
		0.500	
Standortqualität	<ul style="list-style-type: none"> •Standortnachteile des VH gegenüber lokalen Wettbewerbern ⁽¹⁾ •ds. Anteil der Verkäufe außerhalb des MVG 	0.878	9.7%
		0.468	
Datenquellen: (1) Händlerbefragung; Außendienstbefragung (2) Hersteller; KBA		Σ	73.1%

Abb. 34: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Marktumwelt II (Wettbewerbssituation)

Im Zuge einer weiteren restringierten Faktorenanalyse können vier Faktoren mit einer Varianzerklärung von 73.1% abgeleitet werden, die die **Wettbewerbssituation** im Marktverantwortungsgebiet abbilden (vgl. **Abbildung 34**)

³⁹¹ Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate wurde als geometrisches Mittel der 4 Beobachtungswerte je MVG errechnet. Vgl. hierzu exemplarisch Bohley, P., Statistik, Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., München, Wien 1992, S. 132 f..

³⁹² Einen aufschlußreichen Aspekt liefert der erste Faktor, der die **Wettbewerbsintensität und das Wettbewerberverhalten** aus Sicht der Händler und des HERSTELLER-Außendienstes skizziert ³⁹³.

Entgegen anderslautenden Vermutungen werden die Verkaufsförderungs- und die Werbemaßnahmen und nicht die Preispolitik der Konkurrenten als intensivere wettbewerbsgerichtete Maßnahmen wahrgenommen.

Der zweite Einflußfaktor beschreibt die **Position des einzelnen Vertrags-händlers im lokalen Konkurrenzumfeld** über die Indikatorvariablen Marktanteil und Position des Händlers im Intra-Gruppen- bzw. Intra-brand-Wettbewerb ³⁹⁴, sowie über die Anzahl weiterer Vertragshändler derselben Marke im Marktverantwortungsgebiet. Die negative Faktorladung der letztgenannten Indikatorvariablen ist vor dem Hintergrund der positiven Ladungen der beiden übrigen Variablen auf den Faktor unmittelbar einsichtig. Je mehr Händler einer Marke in einem begrenzten Gebiet aktiv werden, um so geringer muß zwangsläufig deren individueller Marktanteil ausfallen.

³⁹² Ähnliche Indikatoren zur Kennzeichnung der Wettbewerbssituation von Handelsbetrieben verwendet auch Patt in seiner empirischen Studie. Vgl. Patt, P.-J., Strategische Erfolgsfaktoren, a.a.O., Abb. 5, S. 74.

³⁹³ Vgl. die Frage 4 im Außendienst-Fragebogen sowie die Frage 13 im Händler-Fragebogen. Da beide Fragen gleiche Sachverhalte auf einer identischen Skala erheben, wurde zur Validierung der Durchschnitt beider Antworten je Item berechnet.

³⁹⁴ Der Indikator "Position im Intra-Gruppenwettbewerb" stellt einen relativen Marktanteil dar. Er setzt den Marktanteil des VH im MVG in Relation zu dem Marktanteil, den die Marke im betreffenden MVG realisieren kann. Je mehr Händler in dem Gebiet Marktverantwortung zugewiesen bekommen haben oder mit Übergrenzeschäften aktiv werden, desto geringer wird dieser Wert ausfallen. Im günstigsten Fall für den VH nimmt der Wert 100% an. Um Zufallsergebnisse weitgehend auszuschließen, wurden die Indikatoren als Durchschnittswerte über die Jahre 1989 und 1990 gebildet.

Der dritte Faktor wird maßgeblich durch den **Marktanteil der Marke** im Marktverantwortungsgebiet bestimmt. Die positive Faktorladung der registrierten Übergrenz-Verkäufe des Vertragshändlers dokumentiert darüber hinaus, daß in Gebieten mit einer starken Stellung der Marke, wie sie in den meisten Fällen vor allem bei mehrfach besetzten Gebieten zu beobachten ist, die Händler versuchen, unzureichende Marktpotentiale durch eine Ausweitung ihres Absatzgebietes zu kompensieren.

Den vierten und letzten Faktor zur Kennzeichnung der Wettbewerbssituation bildet die **Standortqualität** bezogen auf die Geschäftslage der Einkaufsstätte. Zu beachten ist, daß positive Faktorwerte dieses Einflußfaktors als unbefriedigende Standortqualität zu interpretieren sein werden, da das zu Grunde liegende Item negativ formuliert ist ³⁹⁵. Ferner deutet die Mehrfachladung der Variablen "Übergrenz-Verkäufe" darauf hin, daß Händler mit Standortnachteilen diese mit Gebietsausdehnungen bzw. Verschiebungen ihrer regionalen Aktivitäten zu kompensieren versuchen.

Insgesamt konnten sieben Kontextdimensionen der Aufgabenumwelt abgeleitet werden. Die Arbeitshypothese **Hyp k_{dim}** , wonach auch bei den situativen Einflußfaktoren eine Informationsverdichtung möglich und sinnvoll ist, kann an dieser Stelle schon bestätigt werden. Mit der Informationsverdichtung ist gleichzeitig die Basis für die Analyse der Erklärungskraft der Kontextdimensionen im Hinblick auf die Betriebstypenunterschiede gelegt. Methodisch bietet sich hierzu ebenfalls die im vorhergehenden Analyseschritt vorgestellte Diskriminanzanalyse an. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, daß die Diskriminanzanalyse vergleichsweise hohe Anforderungen an die Trennkraft der Einflußfaktoren stellt, da sie die Gruppenunterschiede über eine Linearkombination dieser Faktoren zu erklären sucht. Sehr gute Ergebnisse sind entsprechend nur zu erwarten, wenn (im Idealfall) eine spezifische Umweltkonstellation jeweils nur bei einem Betriebstyp zu beobachten ist. Eine solch enge

³⁹⁵ Vgl. Frage 5 des Außendienst-Fragebogens in Anhang I.

Verknüpfung von Betriebstypenstrategie und situativem Kontext würde dann praktisch dem situativen Determinismus gleichkommen.

Vor diesem Hintergrund werden die Auswertungen mit der Diskriminanzanalyse durch einfache varianzanalytische Verfahren ergänzt. Im einfachsten Fall ist hierzu der t-Test auf Signifikanz von Mittelwertunterschieden zu nennen. Er hat jedoch den Nachteil, bei einer Reihe von Paarvergleichen je Untersuchungsvariable, wie sie für die vorliegende Untersuchung notwendig werden, zu Verzerrungen des Signifikanzniveaus zu führen. In der Literatur wird daher der Scheffé-Test als Alternative vorgeschlagen³⁹⁶. Er ist als ein sehr konservativer Test zu bezeichnen, der auch bei ungleichen Gruppenumfängen zu verlässlichen Ergebnissen führt.

Die diskriminanzanalytische Erklärung der Betriebstypenunterschiede mit Hilfe der Einflußfaktoren der Aufgabenumwelt führt zu völlig unbefriedigenden Ergebnissen. Lediglich 27.20% der Händler können anhand dieser Kontextfaktoren ihren Betriebstypen-Clustern wieder richtig zugeordnet werden (vgl. Abbildung A13 in Anhang I). Damit liegt das Klassifikationsergebnis nur unwesentlich über dem Resultat, was bei einer zufälligen Zuordnung zu erwarten gewesen wäre (=16.67%). Es kann lediglich eine signifikante Trennfunktion berechnet werden, die zudem mit einem Wilks' Lambda von 0.971 ein äußerst schlechtes Gütemaß aufweist. Aufschlußreich ist hingegen, daß nur die Wettbewerbsintensität bzw. das Wettbewerberverhalten sowie das Marktpotential signifikant zur Trennung der Gruppen beitragen.

³⁹⁶ Vgl. Bauer, F., Datenanalyse mit SPSS, a.a.O., S. 84 - 85; Bosch, K., Statistik-Taschenbuch, München, Wien 1992, S. 507 - 508. In SPSS wird der Scheffé-Test über die Prozedur ONEWAY zur Verfügung gestellt. Vgl. hierzu Schubö, W., et al., SPSS, a.a.O., S. 503 - 507; Norusis, M.J., Statistics, a.a.O., S. B-27 und B-28.

Dimension der unternehmens-externen Situation		Betriebstyp									
		Handels-Spezialist	Automobil-Center	klass. Autohaus	ambitionierter Händler	Kundendienst-Fokussierter	Marken-Stützpunkt				
Marktvolumen und Marktentwicklung	(1) allgemeines Marktvolumen und Marktpotentiale	++	++	0	-	-	-				
	(2) Erwerbsstruktur	+	+	+	-	--	0				
	(3) PKW-Marktentwicklung	--	-	+	0	+	+				
Wettbewerbssituation	(4) Wettbewerbsintensität und Wettbewerbsverhalten	++	+++	-	0	--	-				
	(5) Wettbewerbsposition des Händlers	-	-	0	+	+	0				
	(6) Wettbewerbsposition der Marke	0	0	0	0	0	0				
	(7) Standortqualität	-	-	0	0	0	+				
Scheffé-Test auf Signifikanz der Mittelwertunterschiede	Handels-Spezialist	<div style="text-align: right;"> <i>(i): $\alpha = 0,05$</i> <i>(j): $\alpha = 0,10$</i> </div>									
	Automobil-Center							n.s.			
	klassisches Autohaus							(1)(3) (4)	(1)(4)		
	ambitionierter Händler							(1)	(1)(4)	n.s.	
	Kundendienst-Fokussierter							(1)(2) (3)(4)	(1)(2) (3)(4)	(2)	(4)
	Markenstützpunkt							(1)(3) (4)	(1)(4)	n.s.	n.s.
0 - 0,15		0	0,4 - 0,7		++ / --						
0,15 - 0,4		+ / -	0,7 - 1,0		+++ / ---						

Abb. 35: Varianzanalytische Prüfung auf Unterschiede in der Marktumwelt zwischen den Betriebstypen

Dieser Befund bestätigt sich auch bei der Auswertung der Ergebnisse, die die Varianzanalyse bzw. der Scheffé-Test liefern (vgl. **Abbildung 35**). In der oberen Hälfte der Abbildung sind die Mittelwertabweichungen der Betriebstypen bezogen auf die Kontextfaktoren ausgewiesen. Demnach sind die beiden großen Händler Typen vornehmlich in größeren Städten bzw. Ballungszentren mit einem entsprechend ausgeprägten Wettbewerbsumfeld angesiedelt. Ihre Betriebsgröße ist scheinbar nicht allein über einen differenzierten Einsatz der Marketinginstrumente aufzubauen und zu sichern, sondern erfordert überdies ein ausreichend nachfragestarkes Marktverantwortungsgebiet. Eine gänzlich anders gelagerte Situation stellt sich bei den Kundendienst-Fokussierten dar. Ihre Marktareale weisen eher ländliche Strukturen mit einer deutlich unterdurchschnittlichen Wettbewerbsintensität auf. Dafür verfügen die Kundendienst-Fokussierten ähnlich wie die ambitionierten Händler über eine relativ gefestigte Wettbewerbsposition und können in ihren Märkten vielfach als "Lokalmatadore" bezeichnet werden. Die Marktstellung der Marke in den einzelnen Lokalmärkten spielt hingegen über die Betriebstypen hinweg keine Rolle. Unterschiede mögen sich jedoch innerhalb der Typen in Abhängigkeit von der Gebietsstruktur ergeben. Bedenkt man, daß der Marktanteil der Marke ebenso wie der des Händlers stark von der Bezugsgröße Marktverantwortungsgebiet abhängt, wird klar, daß in kleinen, abgegrenzten Märkten der Marken-Marktanteil per se höher liegen wird, als in großen Regionalmärkten mit einem ausgeprägteren Wettbewerbsumfeld.

Der untere Bereich der Abbildung 35 enthält die Ergebnisse des varianzanalytischen Prüfung der Mittelwertunterschiede. Die Resultate sind wie folgt zu lesen :

Ausgehend von der Kopfspalte der Abbildung, welche die die Betriebstypen enthält, ergibt sich eine untere Dreiecksmatrix, die alle paarweisen Kombinationen von Betriebstypen enthält. Die Zahlen innerhalb der Zellen der Matrix verweisen auf die Einflußfaktoren. Anhand der Schreibweise der Zahlen lassen sich schließlich die beiden alternativen Signifikanzniveaus ablesen (Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 bzw. 10%), mit denen der Scheffé-Test durchgeführt wurde. Beispielsweise unterscheiden sich Handels-Spezialisten

und klassische Autohäuser auf einem Signifikanzniveau von 95% hinsichtlich des Marktpotentials (Faktor 1) und der Wettbewerbsintensität (Faktor 4), sowie auf einem Signifikanzniveau von 90% hinsichtlich der Erwerbs- und Wirtschaftsstruktur (Faktor 3) in ihren Marktarealen.

Zusammengenommen kann eine **Polarisierung der Betriebstypen** hinsichtlich der Merkmale der Aufgabenumwelt in die Gruppe der Handels-Spezialisten und Automobil-Center einerseits, und der übrigen Händler Typen andererseits festgestellt werden. Signifikante Erklärungsbeiträge der Kontextfaktoren für die Unterschiede zwischen klassischen Autohäusern, ambitionierten Händlern, Kundendienst-Fokussierten und Marken-Stützpunkten können darüber hinaus nicht aufgedeckt werden.

Die bisherigen Ergebnisse legen eine weitere Differenzierung der Analyse vor allem hinsichtlich der beiden erklärungs wirksamen Kontextdimensionen Marktpotential und Wettbewerbsintensität nahe. In **Abbildung 36** sind zu diesem Zweck drei unterschiedliche **Standortkategorien** basierend auf dem Volumen des Neuwagenmarktes gebildet worden. Sie können als gute und problembezogene Annäherungen an die klassische Unterteilung in Ober-, Mittel- und Unterzentren bzw. in ländliche Gebiete, Mittelstädte und Großstädte bzw. Ballungszentren angenommen werden ³⁹⁷. Die Detailauswertung der Abbildung 36 zeigt, daß, während in den mittelgroßen MVG alle Betriebstypen vertreten sind, in den Ballungsräumen und Großstädten die Automobil-Center und die Handels-Spezialisten dominieren und, abgesehen von dem klassischen Autohaus, die übrigen Händler Typen nahezu nicht vertreten sind. Ein umgekehrtes Bild zeigt sich für die eher ländlichen Gebiete. Diese weisen eine relativ

³⁹⁷ Leider existiert keine amtlich verbindliche Kategorisierung von Standorten nach ihrer Größe. Derartige Einteilung erfolgen in der Regel nur zweckbezogen durch die Planungsbehörden. Vgl. hierzu als Beispiel: Der Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, Landesplanungsbehörde, Landesentwicklungsplan I / II, Raum- und Siedlungsstruktur, 1977, S. 15 - 21.

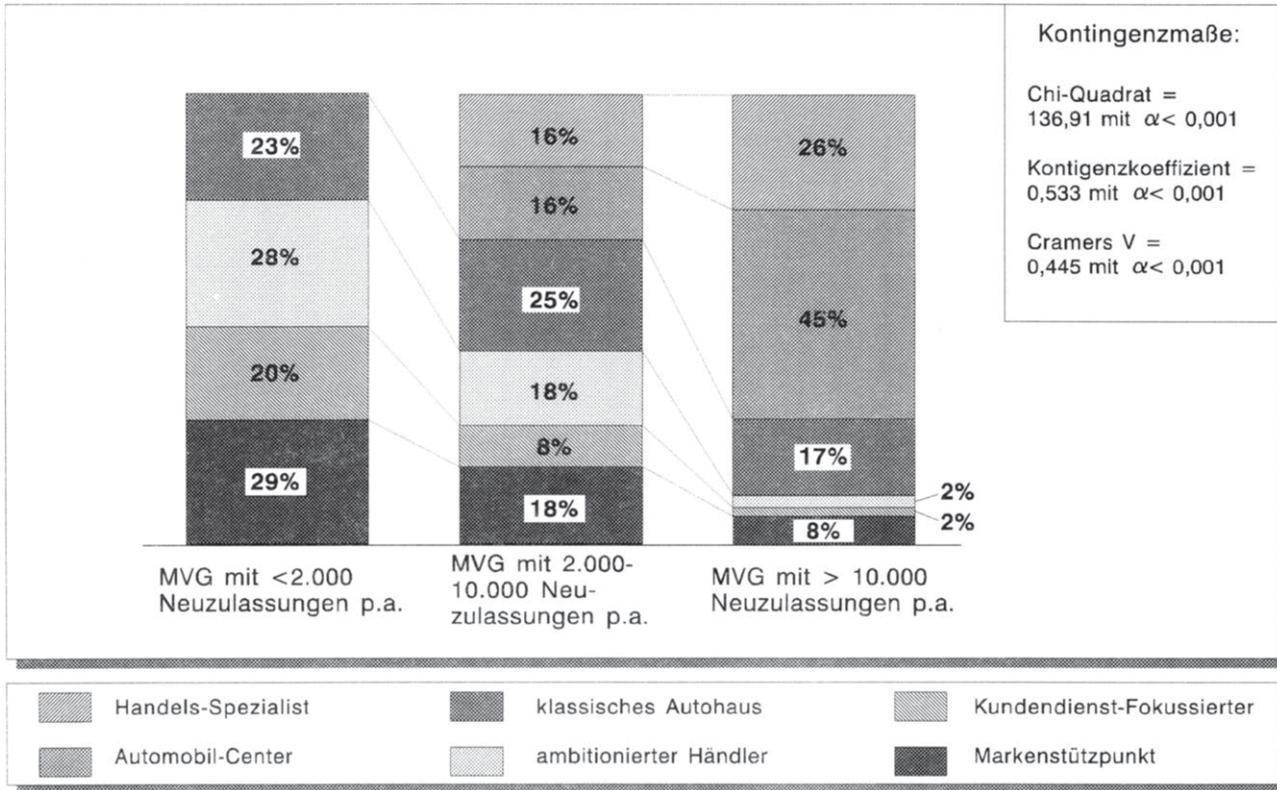


Abb. 36: Betriebstypen-Struktur in Abhängigkeit vom Marktvolumen des Marktverantwortungsgebietes

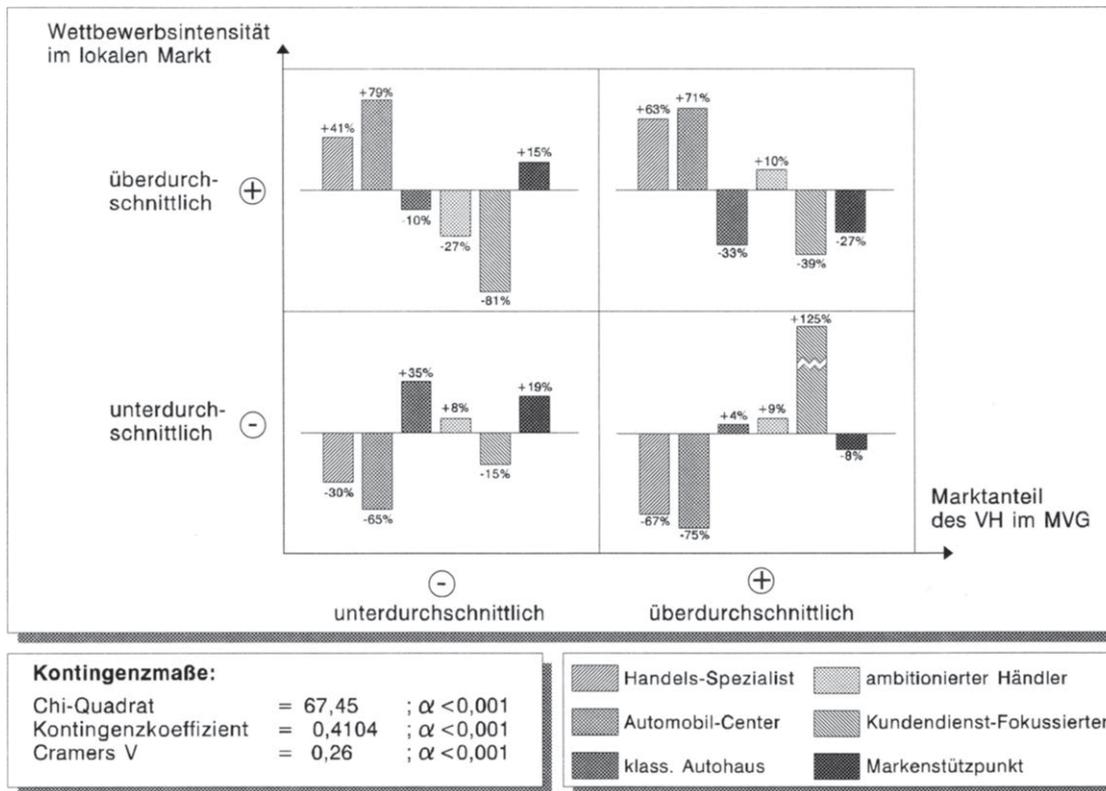


Abb. 37: Zusammenhang zwischen Betriebstypen-Strategien und Wettbewerbssituation (Inter- und Intra-Gruppenwettbewerb)

homogene Struktur der vier kleineren Betriebstypen auf; Automobil-Center und Handels-Spezialisten fehlen in diesen Märkten jedoch völlig.

Wechselt man zu einer **Analyse der Wettbewerbssituation**, erweist sich eine Gegenüberstellung von individueller Wettbewerbsposition des Händlers und wahrgenommener Wettbewerbsintensität im lokalen Markt als zweckmäßig. Anhand über- und unterdurchschnittlicher Ausprägungen dieser Merkmale läßt sich eine 4-Felder-Matrix bilden, wie sie in **Abbildung 37** dargestellt ist. Innerhalb jedes Feldes kann die spezifische Betriebstypen-Struktur nunmehr mit der Verteilung der Betriebstypen in der gesamten Stichprobe verglichen werden. Die Abbildung 37 zeigt dementsprechend auf, wie stark die einzelnen Händlertypen jeweils vom Gesamtdurchschnitt abweichen. Auffallend ist auch hier, daß in Märkten mit überdurchschnittlicher Wettbewerbsintensität die Automobil-Center und Handels-Spezialisten überdurchschnittlich stark vertreten sind. Kundendienst-Fokussierte müssen sich hingegen nur unterdurchschnittlich häufig mit derartigen Bedingungen auseinandersetzen. Ihre Domäne liegt in wettbewerbsschwachen, quasi isolierten Gebieten, in denen sie dann überdurchschnittliche Marktanteile realisieren können. Ein unausgeprägtes Standortprofil weist auch unter diesem Aspekt der klassische Autohändler auf. Damit kann er beinahe als "Allzweck-Händler" in vertraglichen Vertriebssystemen charakterisiert werden.

Zuletzt soll noch ein Augenmerk auf die **Kundenstruktur** der Händler gerichtet werden. Obgleich die Kunden- und Zielgruppenstruktur als originäre Zielgröße im Marketing natürlich zu den Grundsatzentscheidungen des Handelsunternehmens gehört, soll sie dennoch primär unter dem Gesichtspunkt eines situativen Einflußfaktors analysiert werden. Zu begründen ist diese Einordnung mit der hohen Standortgebundenheit des Automobilhandels. Die Bevölkerungsstruktur am Standort in Verbindung mit dem Kundenprofil, das durch die

Fahrzeugmarke geprägt wird ³⁹⁸, beläßt dem einzelnen Händler in vielen Fällen keinen großen Spielraum bei der Auswahl seiner Kundenzielgruppen.

Eine restringierte Faktorenanalyse über sieben prägnante und verfügbare Variablen zur Kundenstruktur hat mit einem Varianzreproduktionsanteil von 70.5% eine 4-Faktor-Lösung zur Folge (vgl. **Abbildung 38**) ³⁹⁹.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianzerklärungsanteil
Firmenkunden	• Anteil der Unternehmen ⁽¹⁾	0.841	24.5%
	• Absatzanteil der Groß- und Flottenkunden ⁽²⁾	0.777	
Stammkunden	• Anteil der Stammkunden ⁽¹⁾	0.846	18.2%
	• Anteil der Gebrauchtwagenkäufer	0.578	
	• Anteil der besonders servicebewußten Kunden	0.408	
Kundenanforderungen	• Anteil der besonders preisbewußten Kunden ⁽¹⁾	0.904	14.4%
	• Anteil der besonders servicebewußten Kunden	0.643	
Kundendienst-Nutzer	• Anteil reiner Kundendienst- bzw. Werkstattkunden ⁽¹⁾	0.952	13.4%
Datenquellen: (1) Händlerbefragung (2) Hersteller		Σ	70.5%

Abb. 38: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Kundenstruktur

³⁹⁸ Zu denken ist hier an die Unterschiede zwischen den Zielgruppenstrukturen der Marken Mercedes-Benz und Lada, um ein besonders auffälliges Beispiel zu wählen.

³⁹⁹ Außer dem Anteil der Großkunden- und Flottengeschäfte, die aus den Datenbanken des HERSTELLERS entnommen werden konnten, handelt es sich bei allen anderen Items um Selbsteinschätzungen der Händler. Vgl. Frage 2 des Händler-Fragebogens.

Die Faktoren sind weitgehend selbsterklärend, so daß auf differenzierte Kommentierung mit einer Ausnahme verzichtet werden kann. Bemerkenswert erscheint, daß Preis- und Servicebewußtsein von den Händlern bei ihren Kunden nicht als konträre, sondern offenbar als kombiniert auftretende Anforderungen erlebt werden. Eine reine Profilierung nur über Serviceleistungen unter Vernachlässigung der Preis-Leistungs-Dimension erscheint demzufolge aus Handelssicht nicht erfolversprechend.

Eine diskriminanzanalytische Überprüfung der Betriebstypenunterschiede ergibt auch auf Basis der Kundenstruktur-Daten unbefriedigende Ergebnisse. Lediglich 27.20% der Typen können richtig klassifiziert werden (vgl. Abbildung A14 in Anhang I). Es wird nur eine signifikante Diskriminanzfunktion mit einem Wilks' Lambda von 0.957 gebildet. Von den vier Faktoren der Kundenstruktur liefern nur die Firmenkunden- und die Stammkunden-Dimension signifikante Trennwerte. Diese Ergebnisse bestätigt auch der Scheffé-Test (vgl. **Abbildung 39**). Vor allem Verkäufe an Firmenkunden sind geeignet, zwischen den Händlertypen zu unterscheiden, wobei auch in diesem Fall die Polarisierung zwischen den Typen festzustellen ist. Die Dominanz der Großbetriebe bei den Groß- und Flottenkunden resultiert zum einen aus ihren Standortrahmenbedingungen. So ist in größeren Städten von einem größeren Potential dieser Kundengruppen auszugehen. Zum anderen verfügen die großen Handelsbetriebe über die notwendigen Verkaufs-, Lager- und vor allem Werkstattkapazitäten um auch größere Fuhrparks betreuen zu können. In vielen Fällen kann daher von einem selbstverstärkenden Prozeß im Zusammenhang mit den Großkunden-Geschäften gesprochen werden: Flottengeschäfte fördern per se das Größenwachstum und setzen zudem bestimmte betriebliche Mindestgrößen voraus, um das Auftragsvolumen kompetent bewältigen zu können. Große Betriebe werden mithin durch Flotten- und Großkundengeschäfte immer größer, und kleinere Betriebe haben zunehmend weniger Chancen, an derartigen Geschäften zu partizipieren.

Kundengruppen-Dimensionen		Betriebstyp									
		Handels-Spezialist	Automobil-Center	klass. Autohaus	ambitionierter Händler	Kundendienst-Fokussierter	Marken-Stützpunkt				
Kundengruppen	(1) Firmenkunden	++	+++	0	-	-	-				
	(2) Stammkunden	--	0	0	0	++	0				
	(3) Kundenanforderungen	0	+	0	0	-	0				
	(4) Kundendienst-Nutzer	0	-	0	0	+	0				
Scheffé-Test auf Signifikanz der Mittelwertunterschiede	Handels-Spezialist	(i): $\alpha = 0,05$ (ii): $\alpha = 0,10$									
	Automobil-Center							n.s.			
	klassisches Autohaus							(1)	(1)		
	ambitionierter Händler							(1)	(1)	n.s.	
	Kundendienst-Fokussierter							(1)(2)	(1)	(2)	n.s.
	Markenstützpunkt							(1)	(1)	n.s.	n.s.
0 - 0,15		0	0,4 - 0,7		++ / --						
0,15 - 0,4		+ / -	0,7 - 1,0		+++ / ---						

Abb. 39: Varianzanalytische Prüfung auf Unterschiede in den Kundengruppen zwischen den Betriebstypen

Daneben erscheint es lohnend, auf den überdurchschnittlichen Stammkundenanteil bei den Kundendienst-Fokussierten hinzuweisen. Dieser Betriebstyp hat darüber hinaus überdurchschnittlich viele Kunden, die seinen Betrieb ausschließlich für Kundendienstarbeiten aufsuchen. Im Hinblick auf die Stammkunden repräsentiert der Handels-Spezialist das genaue Gegenteil des Kun-

dendienst-Fokussierten. Er gründet sein Marketing offenbar auf permanente, hohe Eroberungsraten und weniger die Kundenbindung.

Vor dem Hintergrund der gefundenen Ergebnisse zu Wirkungen aufgabenumweltbezogener Einflußfaktoren auf die Betriebstypenbildung und Betriebstypenprofilierung kann resümierend festgehalten werden, daß die Hypothese **Hyp MU1**, derzufolge die Kontextfaktoren der Marktumwelt geeignet sind, Unterschiede zwischen den Betriebstypen zu erklären, nur eingeschränkt zu bestätigen ist. Zwar kann mit Blick auf die Unternehmensumwelt eine Polarisierung der Typen in Automobil-Center und Handels-Spezialisten auf der einen Seite und den verbleibenden vier Händler Typen auf der anderen Seite festgestellt werden. Eine klare Zuordnung der Betriebstypen zu spezifischen Situationen ist jedoch nicht möglich.

Anzunehmen sind andererseits die Hypothesen **Hyp MU2** und **Hyp K**, denn die Kontextfaktoren der Marktumwelt variieren deutlich in ihrer Eignung, die Unterschiede zwischen den Gruppen zu beschreiben und zu erklären. Zentrale Bedeutung kommt nach eingehender Analyse hierbei dem Marktvolumen und -potential sowie der Wettbewerbssituation im lokalen Absatzmarkt zu. Flankierend bietet sich der Firmenkunden-Anteil an der Kundenstruktur des Händlers als aussagekräftiger situativer Faktor an.

6.42 Einflußfaktoren der unternehmensinternen Situation

Im Rahmen der konzeptionellen Abgrenzung der unternehmensinternen Einflußfaktoren wurde bereits herausgestellt, daß aufgrund der zumeist flachen Hierarchien und der bei der Mehrzahl der Betriebe zu beobachtenden Personalunion von Inhaber(n) und Geschäftsführer(n) dem **Handelsmanagement** eine Schlüsselrolle bei der Beschreibung und Erklärung von Betriebstypen-

bzw. Profilierungsstrategien zukommt ⁴⁰⁰. Ebenso wird die Qualifikation und Motivation des **Personals** und damit dessen Arbeitsleistung sowie Art und Qualität des Umganges mit Kunden in grundlegender Weise vom Handelsmanagement durch Führungsstil und Führungstechniken geprägt.

Aus letzterem Grund bietet es sich an, in der empirischen Analyse sowohl markt- und mitarbeiterorientierte Managementaspekte als auch Aspekte der Personalqualifikation und -motivation unter dem Oberbegriff der **Unternehmensführung** kombiniert zu untersuchen. Der Bedeutung der Unternehmensführung Rechnung tragend, wurden in beiden Befragungen zahlreiche Einzelaspekte dieses Themenkreises über Teilfragen operationalisiert und gemessen ⁴⁰¹. Aus der **Abbildung 40** wird ersichtlich, daß sich die Teilaspekte der Unternehmensführung sinnvoll und mit einem hohen Varianzreproduktionsanteil von 71.5% zu sechs grundlegenden Führungsdimensionen verdichten lassen.

Der erste Faktor dokumentiert die **Qualifikation und Motivation des Personals** im Handelsbetrieb. Die Tatsache, daß vier Merkmalsvariablen zur Kennzeichnung der Geschäftsführung auf diesen Faktor laden, belegt eindrucksvoll die obige Annahme eines engen Verbundes von Handelsmanagement und Personal. Die zweite Führungsdimension kann als Ausdruck der Marktorientierung und des unternehmerischen Engagements interpretiert werden. Gleichzeitig drückt dieser Einflußfaktor die Professionalität und die Qualifikation des Handelsmanagement aus.

⁴⁰⁰ Vgl. Abschnitt B.3.2.

⁴⁰¹ Vgl. hierzu die Fragen 7 (Schulung, Führung und Motivation der Mitarbeiter), 14 (betriebswirtschaftliche Planungs- und Kontrollinstrumente) und 15 (Unternehmens- bzw. Managementphilosophie) des Händler-Fragebogens sowie die Fragen 7 (Schulung, Führung und Motivation der Mitarbeiter) und 9 (Führungs- und Managementstil) des Außendienst-Fragebogens in Anhang II.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz erklärungsanteil
Personalqualifikation und -motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeiter (2) • positives Betriebsklima • Kompetenz der Mitarbeiter • motivierende Geschäftsführung • respektierte Geschäftsführung • <i>profilerte Geschäftsführung</i> • <i>qualifizierte bzw. professionelle Geschäftsführung</i> 	0.822 0.804 0.767 0.647 0.615 0.513 0.549	36.6%
marktorientiertes unternehmerisches Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • aggressive Marktbearbeitung (1) (2) • aktive, engagierte Marktbearbeitung • Innovations- und Risikofreudigkeit • <i>profilerte Geschäftsführung</i> • <i>qualifizierte bzw. professionelle Geschäftsführung</i> 	0.807 0.781 0.670 0.660 0.644	12.4%
Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungsintensität der Mitarbeiter (1) • Förderung von Führungskräfte-Nachwuchs • Verhaltenstraining für Personal mit Kundenkontakt • Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen 	0.828 0.760 0.686 0.504	7.4%
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • kollegialer Führungsstil (2) • kooperativer Führungsstil 	0.880 0.794	5.6%
leistungsorientierte Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter (1) • Prämiensystem 	0.845 0.766	5.0%
Zielgruppenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkte auf spezielle Kundengruppen bei Marktbearbeitung (1) • flexible Reaktion auf Aktionen von Wettbewerbern 	0.767 0.612	4.6%
Datenquellen: (1) Händlerbefragung (2) Außendienstbefragung		Σ	71.5%

Abb. 40: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Unternehmensführung

In der dritten Führungsdimension spiegelt sich die Mitarbeiterorientierung wider. Sie wird ausgedrückt durch die Bereitschaft der Geschäftsführung, das Personal sowohl regelmäßig in technischen und verhaltensbezogenen Fragen zu schulen und in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern, als auch die Mitarbeiter bei wesentlichen, sie betreffenden Entscheidungen zu informieren und an der Entscheidungsfindung zu beteiligen.

Während der vierte Faktor den **Führungsstil** des Management abbildet, gibt der fünfte Faktor Aufschluß über die Instrumente, mit denen die Mitarbeiter zu höherer Arbeitsleistung motiviert werden sollen. Er ist dementsprechend als **leistungsorientierte Mitarbeiterführung** bzw. als **finanzielle Anreizsysteme** zu kennzeichnen. Neben der allgemeinen Beteiligung des Personals an dem Geschäftserfolg des Unternehmens zählen hierzu auch die mitarbeiterindividuell wirkenden Prämiensysteme, wie sie insbesondere im Fahrzeug- und Zubehörverkauf zum Einsatz kommen. Der letzte Faktor drückt wiederum absatzmarktorientiertes Verhalten aus und ist in erster Linie durch eine **zielgruppenspezifische Marktbearbeitung** bestimmt.

Mit dem Ziel einer weiteren Operationalisierung der Professionalität des Handelsmanagement wurden die Händler zu den Anwendungsfeldern ihrer EDV und zu den in ihrem Unternehmen implementierten betriebswirtschaftlichen Planungs- und Kontrollinstrumenten befragt ⁴⁰². Eine faktoranalytische Verdichtung der einzelnen Items ergibt eine dreifaktorielle Lösung, wie sie in **Abbildung 41** nachzuvollziehen ist.

⁴⁰² Vgl. die Fragen 8 und 14 des Händler-Fragebogens in Anhang II.

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz-erklärungs-anteil
marketingorientierte EDV-Einsatz	<ul style="list-style-type: none"> • EDV-gestützte Verkaufssteuerung • EDV-gestütztes Direktmarketing • EDV-gestützte Verwaltung von Kunden- und Marktdaten • EDV-gestütztes Gebrauchtwagenmanagement • EDV-gestützte Kostenrechnung und Kalkulation 	0.785	36.9%
		0.783	
		0.760	
		0.622	
		0.562	
Planungs- und Kontrollinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Preiskalkulation auf der Basis eines detaillierten Kostenrechnungssystems • längerfristige Planung • Einsatz von Verrechnungspreisen zwischen Geschäftsbereichen • kurzfristige Erfolgsrechnung 	0.803	12.0%
		0.762	
		0.631	
		0.629	
konventioneller, betriebswirtschaftlicher EDV-Einsatz	<ul style="list-style-type: none"> • EDV-gestützte Lohnbuchhaltung • EDV-gestützte Finanzbuchhaltung 	0.788	10.1%
		0.729	
Datenquellen: Händlerbefragung		Σ	59.0%

Abb. 41: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der betriebswirtschaftlichen Systeme

Die erste Dimension repräsentiert den stärker **marketingorientierten EDV-Einsatz**, indem hier Programme zur Verkaufssteuerung ⁴⁰³, zur Verwaltung von Markt- und Kundendaten und vor allem automatische Mailingprogramme im Rahmen des Direkt Marketing angesprochen sind. Das EDV-gestützte Gebrauchtwagenmanagement (Standzeitenkontrolle, Kalkulation, Marktspiegel etc.) und die EDV-gestützte Kalkulation werden ebenfalls diesem Einflußfaktor zugerechnet, was in Anbetracht ihrer Bedeutung für eine fundierte markt- wie kostengerechte Preispolitik plausibel ist. Der dritte Faktor drückt demgegenüber den rein betriebsintern ausgerichteten **konventionellen EDV-Einsatz** im Handelsbetrieb aus.

⁴⁰³ Beispielfür für derartige Softwarelösungen zur Verkaufssteuerung wäre das Verkaufsunterstützungsprogramm zu nennen, das die BMW AG ihren Händlern zur Verfügung stellt. Vgl. hierzu Meunzel, R.M., Im Mittelpunkt steht der Verkäufer, in: Autohaus, H. 19, 1989, S. 66 - 70.

Mit Hilfe des zweiten Faktors kann schließlich die Bereitschaft des Handelsmanagement erfaßt werden, ihre unternehmerischen Entscheidungen an längerfristigen Zielvorgaben und Strategien auszurichten. Darüber hinaus dokumentiert die Art und der Umfang der Nutzung von **Planungs- und Kontrollinstrumenten** die betriebswirtschaftliche Kompetenz der Unternehmensführung und das Bemühen um Transparenz in den innerbetrieblichen Abläufen. Besonders augenfällig wird dies an dem Einsatz von Verrechnungspreisen zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen des Handelsunternehmens. So ist es beispielsweise ein verbreitetes Manko im Automobilhandel, bei der Inzahlungnahme von Gebrauchtwagen die Differenz zwischen Aufkaufspreis und Marktwert bzw. Verkaufspreis sowie die anteiligen Kosten der Aufbereitung der betreffenden Gebrauchtwagen nicht dem "verursachenden" Neuwagenverkauf zuzurechnen, sondern die Kosten in der Gebrauchtwagenabteilung und im Werkstattbereich zu belassen, wodurch die Subventionierung der Neuwagenabteilung durch die übrigen Geschäftsbereiche systematisch verschleiert und die Fehlallokation von Ressourcen begünstigt wird.

Eine Überprüfung der Betriebstypenunterschiede auf Basis der beschriebenen sechs Einflußfaktoren der Unternehmensführung mittels der Diskriminanzanalyse ergibt wiederum wenig befriedigende Ergebnisse. Nur 38.40% der Händler können ihren Betriebstypen anhand der Führungsdimensionen richtig zugeordnet werden (vgl. Abbildung A15 in Anhang I). Es werden lediglich zwei signifikante Trennfunktionen gebildet, wobei das Wilks' Lambda nach Einbeziehung der zweiten Funktion auf indiskutable 0.986 ansteigt. Von den sechs Faktoren der Unternehmensführung liefern immerhin das marktorientierte Engagement des Handelsmanagement, die Mitarbeiterorientierung, die finanziellen Anreizsysteme sowie die Zielgruppenorientierung signifikante Trennwerte. Diese Ergebnisse bestätigt auch der Scheffé-Test. Darüber hinaus weisen jedoch auch der marketingorientierte EDV-Einsatz und die Nutzung von

Dimension der Unternehmensführung und betriebswirtschaftlichen Systeme		Betriebstyp									
		Handels-Spezialist	Automobil-Center	klass. Autohaus	ambitionierter Händler	Kundendienst-Fokussierter	Marken-Stützpunkt				
Unternehmensführung	(1) Personalqualifikation und -motivation	0	+	0	0	0	0				
	(2) Marktorientiertes unternehmerisches Engagement	++	++	+	-	--	--				
	(3) Mitarbeiterorientierung	-	++	-	++	-	-				
	(4) Führungsprofil	0	+	0	0	0	0				
	(5) leistungsorientierte Mitarbeiterführung	+	+++	0	0	-	-				
	(6) Zielgruppenorientierung	+	++	-	+	0	-				
Systeme	(7) marketingorientierter EDV-Einsatz	-	++	0	++	-	-				
	(8) Planungs- u. Kontrollinstrumente	++	++	-	+	-	--				
	(9) konventionelle EDV-Nutzung	0	+	+	0	--	0				
Scheffé-Test auf Signifikanz der Mittelwertunterschiede	Handels-Spezialist	<div style="text-align: right;"> (i): $\alpha = 0,05$ (II): $\alpha = 0,10$ </div>									
	Automobil-Center							(3)(7)			
	klassisches Autohaus							(8)	(3)(5) (6)(7) (8)		
	ambitionierter Händler							(2)(3) (7)	(2)(5) (7)(8)	(2)(6) (7)(8)	
	Kundendienst-Fokussierter							(2)(8)	(2)(5) (3)(7) (8)(9)	(2)(9)	(3)(7) (8)
	Markenstützpunkt							(2)(8)	(2)(5) (3)(6) (7)(8)	(2)	(3)(6) (7)(8)
0 - 0,15		0	0,4 - 0,7		++ / --						
0,15 - 0,4		+ / -	0,7 - 1,0		+++ / ---						

Abb. 42: Varianzanalytische Prüfung auf Unterschiede in der Unternehmensführung und den betriebswirtschaftlichen Systemen zwischen den Betriebstypen

Planungs- und Kontrollinstrumenten signifikante Unterschiede zwischen den Typen auf (vgl. **Abbildung 42**) ⁴⁰⁴.

Hinsichtlich der Dimensionen Marktorientierung, Zielgruppenorientierung, finanzielle Anreizsysteme und Systeme zur Planung und Kontrolle bestätigt sich erneut die Polarisierung der Betriebstypen. Auffallend ist aber, daß bei den Handels-Spezialisten die Mitarbeiterorientierung unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Nimmt man hinzu, das dieser Typ auch im Hinblick auf die Unterstützung seines Marketing durch geeignete EDV signifikant ($\alpha \leq 10\%$) hinter den Automobil-Centern und den ambitionierten Händlern zurück bleibt, kann der bereits bei der Typenbildung gewonnene Eindruck bekräftigt werden, daß die Handels-Spezialisten vornehmlich auf Eroberungsgeschäfte und permanente Neuakquisition von Kunden durch eine aggressive Preis- und Sortimentspolitik ausgerichtet sind, und auf Investitionen in die Kundenbindung in Form von Kundenpflege, Direkt Marketing und qualifiziertem Personal mit entsprechender Kontakt- und Betreuungsqualität weitgehend verzichten.

Die Ausprägungen der Einflußfaktoren der Unternehmensführung bestätigen desweiteren das schwache Leistungsprofil der Kundendienst-Fokussierten und der Marken-Stützpunkte. Hieraus ist zu folgern, daß die geringe Qualifikation der Geschäftsführung bei Handelsunternehmen dieser Betriebstypen maßgeblich für ihr unterdurchschnittliches Leistungsangebot verantwortlich ist. Ebenso korrespondiert die durchschnittliche Ausprägung der Führungsdimensionen bei den klassischen Autohäusern mit ihrem ebenfalls durchschnittlichen Leistungsprofil im Marketing-Mix. Aufschlußreich ist ferner, das mit Hilfe der Einflußfaktoren der Unternehmensführung die Unterschiede zwischen den Automobil-Centern und den Handels-Spezialisten weiter an Kontur gewinnen. Die in allen erfaßten Dimensionen überdurchschnittlichen Werte für die Automobil-Center kennzeichnen diese Unternehmen als marktorientierte Managementprofis.

⁴⁰⁴ Weitere differenzierte Informationen sind den Abbildungen A16 und A17 in Anhang I zu entnehmen. Dort sind die betriebstypenspezifischen Mittelwerte aller Merkmalsvariablen der unternehmensinternen Situation aufgeführt.

Damit stimmen die gefundenen Ergebnisse mit den logisch-deduktiv abgeleiteten Überlegungen von Kollenbach, Korte und Pietsch zu den "Erfolgstypen" im Automobilhandel überein. Die Autoren unterscheiden in ihrem Beitrag unter anderem zwischen "wachstumsorientierten Verkaufsroutinierern", also einem Typus, der den Handels-Spezialisten inhaltlich sehr nahe kommt, und eben jenen "marktorientierten Managementprofis" ⁴⁰⁵.

Unterzieht man die Ergebnisse zum Einfluß der Unternehmensführung auf das Betriebstypenmarketing im Automobilhandel einer abschließenden Würdigung, so ist festzuhalten, daß auch mit diesen situativen Faktoren keine eindeutige Trennung der realtypischen Betriebstypen herbeigeführt werden kann. Das heißt, von dem Vorhandensein bestimmter Rahmenbedingungen seitens der Unternehmensführung kann nicht monokausal auf einzelne Profilierungsstrategien und Betriebstypen geschlossen werden. Gleichwohl liefern diese Kontextfaktoren differenziertere Aufschlüsse über die Betriebstypen, als dies bei den Einflußfaktoren der Marktumwelt der Fall ist. Die Hypothese **Hyp UF1** ist demnach, wenn auch mit gewissen Einschränkungen, zu bestätigen.

Mit Blick auf die Trennkraft der einzelnen unternehmensinternen Einflußfaktoren wurde wiederum deutlich, daß nicht allen Faktoren das gleiche diskriminatorische Gewicht zukommt. Großen Stellenwert haben diesbezüglich vor allem die Marktorientierung, die Zielgruppenorientierung sowie die finanziellen Anreizsysteme für die Mitarbeiter und der marketingorientierte EDV-Einsatz, wohingegen die Personalqualifikation und -motivation kaum zwischen den Händlertypen trennen kann. Die Hypothese **Hyp UF2** ist mithin anzunehmen.

⁴⁰⁵ Vgl. Kollenbach, S., Korte, Chr., Pietsch, Chr., Strategisches Autohausmanagement, in: Diskussionsforum II/1993, Mitteilungen aus dem Institut für Handelsmanagement, Hrsg.: Münsteraner Diskussionsforum Handelsmanagement und Distribution e.V., Münster 1993, S. 23 - 31 und hier insbesondere S. 25 - 26.

C. Erfolgswirkungen differenzierter Betriebstypen in vertraglichen Vertriebssystemen

1. Ansatzpunkte zur Erklärung des Erfolges

Profilierungsstrategien im Handel wurden zu Beginn der Arbeit definiert als marktorientierte Basisstrategien zum Aufbau und zur Sicherung einer spezifischen Kompetenz in den Augen der Konsumenten und in Abgrenzung zu den relevanten Wettbewerbern mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und damit die Erfolgsposition des Unternehmens zu verbessern⁴⁰⁶. Weiterhin wurde konzeptionell dargelegt und empirisch überprüft, daß sich derartige Profilierungsbemühungen, wengleich sie in einzelnen Details beliebig von Unternehmen zu Unternehmen variieren, zu Gruppen einander sehr ähnlicher Marketingstrategien bzw. Marketingkonzeptionen zusammenfassen lassen. Diese Aggregationen von Handelsunternehmen mit homogenen Strategiemustern sind als Betriebstypen zu kennzeichnen.

Damit liegt die Überlegung nahe, daß sich auch die von den einzelnen Handelsbetrieben realisierten Wettbewerbsvorteile und Erfolgspositionen innerhalb der Betriebstypen ähneln; mit anderen Worten also die Analyse der Erfolgswirkungen von Profilierungsstrategien auf Betriebstypenebene zu ähnlichen Ergebnissen führt, wie auf der Ebene der - nach ihren Profilierungsstrategien systematisierten - Einzelunternehmen. Sind dennoch signifikante Erfolgsunterschiede innerhalb der Betriebstypen zu beobachten, können sie in Anbetracht der Homogenität der Strategie- bzw. Marketinginstrumente-Variablen nur durch die nicht Betriebstypen-konstituierenden Einflußfaktoren der unternehmens-internen und -externen Situation hervorgerufen worden sein.

Nun trägt die Zusammenfassung von handelsbetrieblichen Betreuungskonzepten zu Betriebstypen nicht nur zum inhaltlichen Verständnis der Wettbe-

⁴⁰⁶ Vgl. hierzu die Überlegungen und begrifflichen Ab- und Eingrenzungen in Kapitel A.

werbsstrukturen und -prozesse einer Handelsbranche bei, sondern eröffnet gleichzeitig methodische Möglichkeiten, Marketingkonzepte als Ganzes auf ihre Erfolgswirksamkeit hin zu untersuchen. Anders als in der klassischen Erfolgsfaktorenforschung geht es bei der Analyse des Erfolges von Betriebstypen nicht um die Identifikation singulärer Schlüsselfaktoren, die für den Erfolg respektive Mißerfolg von Unternehmen verantwortlich sind ⁴⁰⁷. Vielmehr wird davon ausgegangen, daß durch die spezifische Kombination der Marketinginstrumente und den flankierenden Einsatz der intermediären Faktoren (vgl. den allgemeinen Bezugsrahmen der Untersuchung in Abbildung 7) im Rahmen eines Profilierungskonzeptes Verstärkungs- bzw. Kombinationseffekte entstehen, die bei isolierter Betrachtung der einzelnen Instrumente und Faktoren entweder nicht identifiziert oder aber falsch zugerechnet werden.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen **Ahlert** und **Schröder**. Sie schlagen in ihrem Forschungsprogramm zur **strategischen Erfolgsforschung** im Handel vor, zukünftig drei Betrachtungsebenen zu unterscheiden ⁴⁰⁸:

- Die ganzheitliche Erforschung exzellenter Betreuungskonzepte;
- die Erforschung exzellenter Konzeptbausteine sowie
- die Erfolgsfaktorenforschung, d.h. die Erforschung einzelner Schlüsselfaktoren.

⁴⁰⁷ **Hildebrandt** definiert **Erfolgsfaktoren** als Faktoren, "die den Erfolg, aber auch den Mißerfolg einer Unternehmung ... beeinflussen." Sie "haben immer eine strategische Dimension, d.h. sie sind langfristig wirksam und begründen einen Wettbewerbsvorteil oder auch -nachteil" und können innerhalb oder außerhalb der Unternehmung begründet liegen. Vgl. Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung im Handel, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 39 (im folgenden zitiert als: Hildebrandt, L., Erfolgsfaktorenforschung).

⁴⁰⁸ Vgl. Ahlert, D., Schröder, H., Strategische Erfolgsforschung im Handel, ein Forschungsprogramm, Arbeitspapier Nr. 15 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution & Handel, Münster 1992, S. 2-8.

Der Gedanke einer Erfolgsanalyse ganzer Marketing- und damit auch Betriebstypenkonzepte ist nun keineswegs neu. Bereits zu Beginn der 70er Jahre wurde im Rahmen der **Industrial-Organization-Forschung** über das **Konzept der Strategischen Gruppen** eine theoretische und empirische Detaillierung des Strategie-Erfolgs-Paradigmas betrieben. Das Hauptaugenmerk der Forschung zu den Strategischen Gruppen liegt jedoch primär in der Erklärung des Wettbewerbsgeschehens in Branchen ⁴⁰⁹. In einer Untersuchung von Strategischen Gruppen im amerikanischen Lebensmittel-Einzelhandel wurden dementsprechend auch nur am Rande Erfolgsunterschiede zwischen den ermittelten Gruppen untersucht. Dabei zeigte sich, daß zumindest die Unternehmen einer Strategischen Gruppe, d.h. nach dem heutigen Begriffsverständnis eines Betriebstyps, einen signifikant höheren Erfolg aufwiesen, als die Handelsunternehmen der übrigen Gruppen ⁴¹⁰. Die im Rahmen dieser Arbeit mehrfach zitierte Studie von **Heinemann** ist ebenfalls der Theorie der Strategischen Gruppen zuzuordnen. Allerdings stellt Heinemann bei der Analyse der Erfolgswirksamkeit der Betriebstypen (=Strategische Gruppen) mit der Erlebniswirkung einen sehr speziellen, den originären Erfolgsmaßstäben vorgelagerten Erfolgsindikator in den Vordergrund seiner Betrachtung ⁴¹¹. Überdies beschränkt er sich bei seiner Analyse von Erfolgsunterschieden zwischen den Betriebstypen auf uni- und bivariate Analyseverfahren (Mittelwerte und Mittelwertvergleichstests) ⁴¹², so daß die Reichweite

⁴⁰⁹ Einen guten Überblick sowie eine kritische Würdigung über die Theorie der Strategischen Gruppen geben: Bauer, H.H., Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen, a.a.O.; Homburg, Chr., Sütterlin, S., Strategische Gruppen, a.a.O.

⁴¹⁰ Vgl. Hawes, J.M., Crittenden, W.F., A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, in: SMJ, Vol. 5, 1984, S. 275 - 287.

⁴¹¹ Von einem Erfolgsindikator in Zusammenhang mit der Erlebniswirkung kann insofern gesprochen werden, als die Vermittlung von Erlebniswerten ein mögliches Marketingziel im Rahmen eines Profilierungskonzeptes darstellt.

⁴¹² Vgl. Heinemann, G., Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, a.a.O., S. 168-176.

und die Kausalität seiner Ergebnisse mit Blick auf Aussagen zum Unternehmenserfolg relativ begrenzt bleibt ⁴¹³.

Interessanterweise hat sich aus der Industrial-Organization-Forschung in den 80er Jahren vornehmlich die **Erfolgsfaktorenforschung**, d.h. die Erforschung einzelner strategischer Schlüsselfaktoren, als Ursache des Unternehmenserfolges herausgebildet. Gerade im deutschsprachigen Raum sind hierzu in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von Arbeiten veröffentlicht worden, die den Handel zum Untersuchungsgegenstand haben. Ein kritischer Vergleich dieser Arbeiten offenbart, daß das Hauptaugenmerk der Untersuchungen gegenwärtig auf einer Verfeinerung der Methodik liegt. Dementsprechend kommen in den beiden methodisch anspruchsvollsten Untersuchungen von **Kube** und **Burmann** vornehmlich lineare Strukturgleichungsmodelle, d.h. Methoden der Kausalanalyse zum Einsatz ⁴¹⁴. Wenngleich die Kausalanalyse anders als beispielsweise die in früheren Arbeiten häufig herangezogene Regressionsanalyse explizit die Interdependenzen zwischen den erfolgserklärenden Variablen berücksichtigt, kann sie dennoch nicht der Forderung nach

⁴¹³ Trommsdorff schlägt zur Systematisierung der methodischen Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung die Kriterien Spezifität, Präzision und Kausalität vor. Mit der **Spezifität** ist die Reichweite bzw. Allgemeingültigkeit der gewonnenen Aussagen angesprochen. Die **Präzision** bezieht sich auf die Genauigkeit der Ergebnisse, während die **Kausalität** auf den Anspruch zur Aufdeckung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen rekurriert. Es ist unmittelbar einsichtig, daß die Präzision und die Kausalität von Erfolgsfaktorenstudien eng mit der Operationalisierung der Erfolgsdeterminanten und der Erfolgsindikatoren sowie der Wahl der Erhebungs- und Auswertungsverfahren korrespondieren. Vgl. Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 20-25; Kube, Chr., Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, a.a.O., S. 4-7.

⁴¹⁴ Vgl. Kube, Chr., Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, a.a.O.; Burmann, Chr., Fläche und Personalintensität als Erfolgsfaktoren der Großbetriebsformen im Einzelhandel, Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Warenhauses unter besonderer Berücksichtigung der Nachfrageelastizität, Diss., Münster 1994 (im Druck). In beiden Arbeiten findet sich im übrigen ein Überblick über die bisherigen Erfolgsfaktorenstudien im Handel, so daß auf eigene Ausführungen zu diesem Themenkomplex verzichtet werden kann.

einer simultanen Analyse der Erfolgswirkungen ganzer Konzepte gerecht werden. Hinweise über die Erfolgswirksamkeit von Betriebstypen finden sich daher in den bisherigen Studien nur am Rande. So weist **Patt** im Rahmen seiner breit angelegten Erfolgsfaktorenstudie nach, daß zwischen dem Erfolg eines Handelsbetriebes und seiner Betriebstypenstrategie ein signifikanter Zusammenhang besteht. In welchem Maße die Betriebstypen geeignet sind, die Erfolgsunterschiede zu erklären, kann Patt indes ebensowenig darlegen wie den Einfluß situativer Faktoren auf den Betriebstypenerfolg ⁴¹⁵.

Die bislang aufschlußreichste Untersuchung mit einer expliziten Würdigung von Betriebstypenstrategien hat **Wahle** vorgelegt ⁴¹⁶. Er leitet in ähnlicher Weise, wie dies in dieser Arbeit geschehen ist, die Betriebstypen zunächst mit Hilfe der Instrumentenstrategien ab, um sie anschließend hinsichtlich ihrer Erfolgsunterschiede zu analysieren. Darüber hinaus folgt er in seiner Analyse einem Kontingenzansatz, indem er den Einfluß unterschiedlicher Wettbewerbssituationen auf die Erfolgssituation der Betriebstypen berücksichtigt. Die kombinierte Analyse von situativem Kontext und Betriebstypenstrategie basiert dabei auf einer kreuztabellarischen Kombination von zwei Wettbewerbssituationen und drei Betriebstypenstrategien. Aus dieser 6-Felder-Matrix werden vier Felder für die weitere Analyse ausgewählt. Mit Hilfe der Diskriminanzanalyse wird nun für jede Betriebstypen-Situations-Kombination der Frage nachgegangen, welchen Beitrag die Marketinginstrumente-Strategien zur Trennung von ökonomisch erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Handelsunternehmen leisten. Psychographische Erfolgsindikatoren werden in dieser Analyse nicht berücksichtigt. Auch Wahle kommt zu dem Schluß, daß der Erfolg von Handelsbetrieben unmittelbar mit der Profilierungsstrategie von

⁴¹⁵ Vgl. Patt, P.-J., *Strategische Erfolgsfaktoren*, a.a.O., S. 144-154.

⁴¹⁶ Vgl. Wahle, P., *Erfolgsdeterminanten im Einzelhandel*, a.a.O.

Betriebstypen zusammenhängt und darüber hinaus in Abhängigkeit von der jeweiligen Wettbewerbssituation variiert ⁴¹⁷.

Die Befunde insbesondere der Arbeit von Wahle bestätigen die bisherigen Überlegungen in dieser Arbeit, daß die Betriebstypenprofilierung geeignet ist, Wettbewerbsvorteile zu begründen und Erfolgsunterschiede zu erklären. Sie belegen darüber hinaus, daß diese Erfolgseffekte zugleich von dem spezifischen situativen Kontext des Handelsbetriebes in positiver oder negativer Weise beeinflußt werden können.

In der anschließenden empirischen Analyse wird es nun darum gehen, ein mit Hilfe von Hypothesen strukturiertes **Untersuchungsdesign** zu entwickeln, das die empirisch ermittelten Betriebstypen von Automobilhändlern und die unternehmensinternen und unternehmensexternen Kontextfaktoren der Profilierung mit ausgewählten Erfolgsgrößen (=Erfolgsindikatoren) in Beziehung setzt und Aufschlüsse darüber liefert, welche Erfolgswirkungen die Betriebstypen, die situativen Faktoren oder die spezifische Kombinationen von Typen und situativen Rahmenbedingungen aufweisen.

Den Ausgangspunkt der weiteren Untersuchungen bilden jedoch zunächst die Auswahl und Operationalisierung geeigneter, d.h. vor dem Problemhintergrund des Automobilhandels relevanter Erfolgsmaßstäbe.

2. Operationalisierung des Erfolgsbegriffes im Automobilhandel

2.1 Ökonomische und psychographische Erfolgsdimensionen

Im Rahmen der bisherigen Arbeiten zur Erfolgsfaktorenforschung sind eine Vielzahl unterschiedlicher Indikatoren zur Operationalisierung des Unterneh-

⁴¹⁷ Vgl. Wahle, P., *Erfolgsdeterminanten im Einzelhandel*, a.a.O., S. 272-274.

menserfolges herangezogen worden ⁴¹⁸. Mehrheitlich handelt es sich dabei um ökonomische Erfolgsgrößen wie Umsatz, Marktanteil, Umsatzrendite oder Gewinn. Indikatoren des psychographischen Erfolges wie Kundenzufriedenheit, Unternehmens- bzw. Produktimage oder Loyalität werden erst in jüngerer Zeit vereinzelt in die Untersuchungen einbezogen ⁴¹⁹.

Dabei ist gerade die **Kundenzufriedenheit** ein in der Automobilbranche intensiv diskutierter und zur Bewertung der Leistungen des Produktes, aber auch der Absatzmittler herangezogener Erfolgsmaßstab. Die Automobilhersteller führen regelmäßig auf allen wichtigen europäischen Märkten Befragungen durch, im Rahmen derer Kunden der jeweiligen Marke 3, 6, 12, 18 und / oder 24 Monate nach Erwerbung ihres Neuwagens differenziert zu ihrer Zufriedenheit mit dem Fahrzeug und ihrem Vertragshändler gehört werden. Auf der Grundlage derartiger Daten sind seitens der Automobilhersteller wie auch in der wissenschaftlichen Forschung mittlerweile eine Reihe von Untersuchungen zu den Zusammenhängen zwischen Kundenzufriedenheit und Marken- bzw. Händlerloyalität durchgeführt und veröffentlicht worden ⁴²⁰.

⁴¹⁸ Vgl. etwa die Übersichten bei Patt, P.-J., *Strategische Erfolgsfaktoren*, a.a.O., S. 39, Tab.1; Fritz, W., *Marketing, ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung*, in: *Marketing ZFP*, H. 2, 1990, Tab. 1, S. 91 - 101 (im folgenden zitiert als: Fritz, W., *Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges*).

⁴¹⁹ Vgl. z.B. Wahle, P., *Erfolgsdeterminanten im Einzelhandel*, a.a.O., S. 239. Auf das Defizit einer fehlenden Verknüpfung von ökonomischen und psychographischen Daten in der Erfolgsfaktorenanalyse im Handel weisen auch Hildebrandt und Trommsdorff hin. Vgl. Hildebrandt, L., Trommsdorff, V., *Anwendungen der Erfolgsfaktorenanalyse im Handel*, in: *Handelsforschung 1989, Grundsatzfragen*, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Wiesbaden 1989, S. 15; sowie Hildebrandt, L., *Image als Erfolgsfaktor*, in: *Dokumentation des Workshops Erfolgsfaktoren im Handel vom 10.12.1987*, Hrsg.: Meffert, H.; Wagner, H., Münster 1988, S. 29 f.

⁴²⁰ Vgl. Burmann, Chr., *Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, Das Beispiel der Automobilindustrie*, in: *Marketing ZFP*, H. 4, 1991, S. 249 - 258 (im folgenden zitiert als: Burmann, Chr., *Konsumentenzu-*

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

In diesen Studien konnte ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität nachgewiesen werden. **Bloemer und Lemmink** kommen in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, daß 80% der Gründe für händler- bzw. markenloyales Verhalten auf Zufriedenheitsdimensionen zurückzuführen sind ⁴²¹. Eine wichtige Erklärungsfunktion hat hierbei die Zufriedenheit mit dem Kundendienst bzw. allgemein dem After-Sales-Service, wobei diesem Erfahrungsbereich aus Kundensicht mit zunehmender Haltedauer des Fahrzeugs eine steigende Bedeutung zukommt ⁴²². Die Händlerloyalität ist darüber hinaus eine wichtige Einflußgröße zur Erklärung der Markenloyalität, was die Wichtigkeit der vertikalen Kooperation für den Automobilhersteller einmal mehr unterstreicht ⁴²³. Allerdings beobachtet **Burmann** in seiner Studie auch das Phänomen, daß die Kunden hinsichtlich ihrer Händlerloyalität sensibler reagieren als dies bei der Markenloyalität der Fall ist; sie also schneller bereit sind, zu einem anderen Händler derselben Marke abzuwandern, denn die Marke zu wechseln ⁴²⁴. Dies kann als weiteres, diesmal nachfragebezogenes Indiz für die bereits mehrfach angeführte Vermu-

friedenheit); Lingenfelder, M., Schneider, W., Die Kundenzufriedenheit, Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, H. 2, 1991, S. 109 - 119 sowie der dort gebotene Literaturüberblick; Bloemer, J.M.M., Lemmink, J.G.A.M., The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, in: Journal of Marketing Management, Vol. 8, H. 4, 1992, S. 351 - 364.

⁴²¹ Vgl. Bloemer, J.M.M., Lemmink, J.G.A.M., The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, a.a.O., S. 361. Darüber hinaus zitiert Müller eine amerikanische Studie von FORD, in der ein signifikanter Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität nachgewiesen wurde. Vgl. Müller, W., Service-Tuning, a.a.O., S. 200.

⁴²² Vgl. Burmann, Chr., Konsumentenzufriedenheit, a.a.O., S. 254-256; Bloemer, J.M.M., Lemmink, J.G.A.M., The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, a.a.O., S. 359; Stauss, B., a.a.O., S. 48-49.

⁴²³ Vgl. Burmann, Chr., Konsumentenzufriedenheit, a.a.O., S. 253; Bloemer, J.M.M., Lemmink, J.G.A.M., The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, a.a.O., S. 355.

⁴²⁴ Vgl. Burmann, Chr., Konsumentenzufriedenheit, a.a.O., S. 255 ff.

tung gewertet werden, daß der Wettbewerb zwischen Vertragshändlern einer Marke bzw. Gruppe intensiver ist, als der Wettbewerb auf der Inter-Gruppen-Ebene.

Als Fazit der bisherigen Zufriedenheitsforschung in der Automobilbranche kann festgehalten werden, daß eindeutige Wirkungszusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Loyalität nachgewiesen werden konnten. Damit ist gleichzeitig die Brücke zwischen psychographischem und ökonomischem Erfolg geschlagen, denn eine Steigerung der Marken- und Händlerloyalität findet - unter Berücksichtigung von time-lag-Strukturen - ihren Niederschlag in den Absatz- bzw. Umsatzzahlen. Eine im Vergleich zu den relevanten Wettbewerbern positive Veränderung der Umsatzzahlen ist überdies die Voraussetzung für die Verbesserung des absoluten bzw. relativen Marktanteiles. Den zahlreichen Forschungen auf Basis des PIMS-Programms folgend, bilden Marktanteils-gewinne schließlich eine vielfach zu beobachtende Voraussetzung für eine Steigerung des Gewinnes bzw. der Rendite ⁴²⁵. Der Marktanteil kann daher als einer der Schlüsselindikatoren für den ökonomischen Unternehmenserfolg angesehen werden ⁴²⁶.

⁴²⁵ PIMS= Profit Impact of Market Strategies. Zu den bisherigen Ergebnissen des PIMS-Programms vgl. Meffert, H., Marketing-Management, a.a.O., S. 57-68; Hildebrandt konnte in einer Längsschnittanalyse auf Basis der PIMS-Datenbank den Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROI in differenzierter Form bestätigen. Bemerkenswert an seinen Ergebnissen ist überdies, daß gerade kleine Unternehmen über Marktanteilssteigerungen ihre Gewinnposition verbessern können. Vgl. Hildebrandt, L., Wettbewerbssituation und Unternehmenserfolg, Empirische Analysen, in: ZfB, Jg. 62, H. 10, 1992, S. 1069 - 1084.

⁴²⁶ Zu einer vergleichbaren Überlegung gelangt auch Grimm, wenn er ausführt, daß "alle anderen strategischen Faktoren in der Umwelt eines Unternehmens ihre Bedeutung offensichtlich erst durch ihren Einfluß auf den Marktanteil" gewinnen. Vgl. Grimm, U., Analyse strategischer Faktoren, ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1983, S. 46.

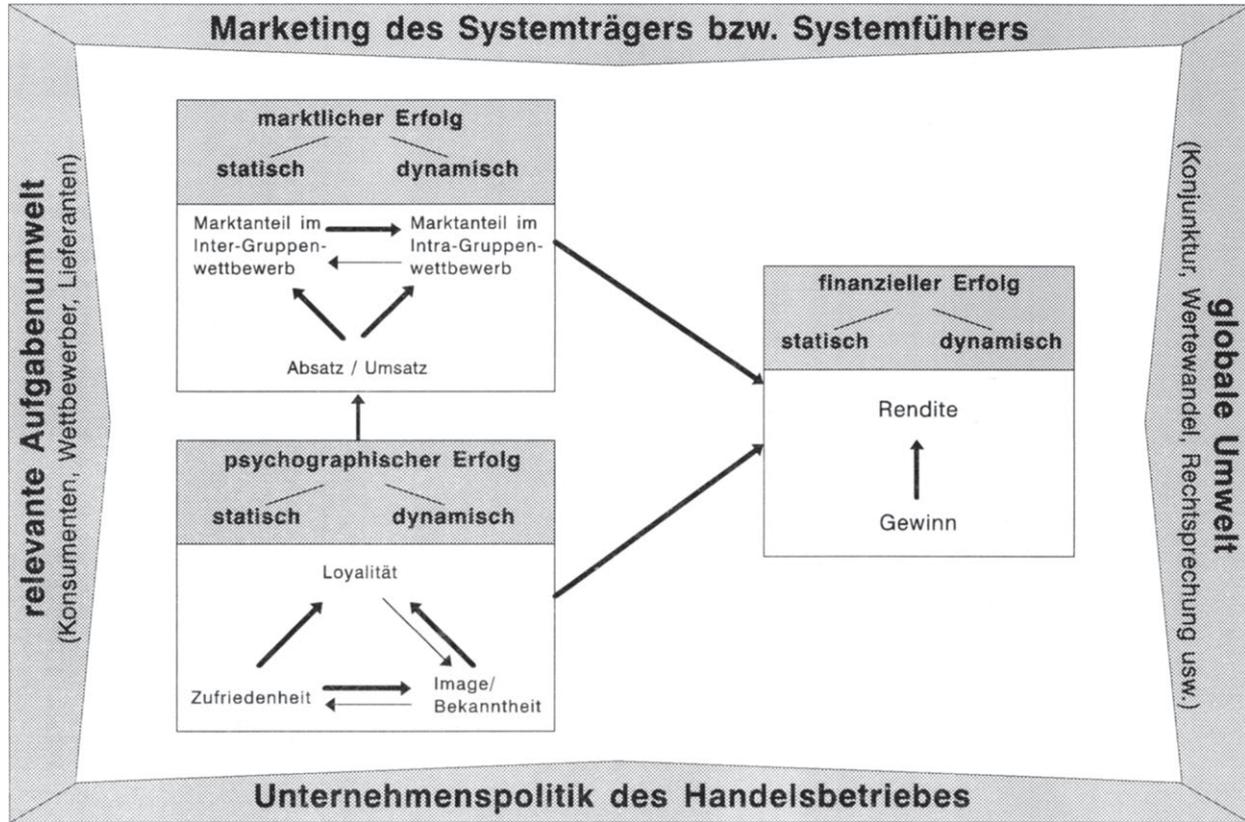


Abb. 43: Allgemeines Modell der Zusammenhänge zwischen den Erfolgsdimensionen

Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen zu der Relevanz einzelner Erfolgsindikatoren und ihren Interdependenzen sollen die weiteren Untersuchungen vor dem Hintergrund des **allgemeinen Erfolgsmodells** in **Abbildung 43** vorangetrieben werden ⁴²⁷. Darin wird der Erfolg eines Automobilhändlers über die Erfolgsdimensionen des psychographischen Erfolges auf der einen und des marktlichen und finanziellen Erfolges als Teilaspekten des ökonomischen Erfolges auf der anderen Seite operationalisiert. Im Rahmen der Modellierung der kausalen Beziehungen zwischen den einzelnen Erfolgsdimensionen besteht grundsätzlich die Möglichkeit, die Erfolgsindikatoren als statische, d.h. zeitpunktbezogene, wie auch als dynamische, d.h. zeitraumbezogene Größen zu messen. Beide Vorgehensweisen bergen mit Blick auf den konkreten Problemhintergrund einige Vor- und Nachteile. Die Betrachtung von **Wachstumsraten** hat den Vorteil, zufällige da einmalige Einflüsse zu relativieren und darüber hinaus die strategische Komponente der Betriebstypenprofilierung besser abbilden zu können. Dafür sind dynamische Kennzahlen, sofern sie in Prozentwerten ausgewiesen werden, abhängig von der absoluten Höhe der ihnen zugrunde liegenden Werte. **Zeitpunktbezogene Erfolgsindikatoren** bergen demgegenüber all die Nachteile, die zuvor als Vorteile der Wachstumsraten aufgeführt worden sind. Gleichwohl bieten sie Aufschluß über die faktische Erfolgsposition eines Unternehmens. Besonders deutlich wird dies an der Kundenzufriedenheit oder dem Gewinn. Hier gibt erst der absolute Wert eines Zufriedenheitsindex Aufschluß darüber, ob der Handelsbetrieb zufriedene oder unzufriedene Kunden hat, bzw. ob er mit Verlust oder mit Gewinn arbeitet.

Für die **empirische Analyse der Erfolgswirkungen** der Betriebstypen und ihrer Kontextfaktoren muß das allgemeine Erfolgsmodell der Abbildung 43 vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Datenbasis weiter präzisiert werden.

⁴²⁷ Die modellierten Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Erfolgsgrößen in Abbildung 43 stimmen inhaltlich mit den allgemeinen Wirkungshierarchien von Marketingzielen überein. Vgl. etwa das Modell bei Meffert, H., *Marketing-Management*, a.a.O., Abb. 8, S. 96.

Der **psychographische Erfolg** eines Automobilhändlers wird in den nachfolgenden Analysen über die Kundenzufriedenheit operationalisiert. In Anbetracht der gerade für die Automobilbranche nachgewiesenen Relevanz dieses Indikators erscheint eine Beschränkung auf diesen Erfolgsmaßstab vertretbar. Die Zufriedenheitswerte wurden einer standardisierten Befragung des HERSTELLERS entnommen. In diesem Befragungsprogramm werden die Neuwagenkäufer der Marke in einem Zeitraum von 3-6 Monaten nach Kauf zu verschiedenen Zufriedenheitsdimensionen anhand vorgegebener Items und zugehöriger Beurteilungsskalen schriftlich befragt ⁴²⁸. Die Urteile der einzelnen Kunden werden im Anschluß über den jeweiligen Lieferhändler addiert, so daß je Betrieb zu jeder erfaßten Zufriedenheitsdimension genau ein Durchschnittswert über alle Kunden des Händlers vorliegt. Der weiteren Untersuchung soll das **Gesamtzufriedenheitsurteil** der Kunden zugrunde gelegt werden ⁴²⁹. Auf die Einbeziehung getrennter Beurteilungen des Verkaufs- und des Kundendienstbereiches wird verzichtet, um die Erfolgsanalysen überschaubar zu halten. Gleichwohl sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß die Detailanalyse der Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Zufriedenheitsdimensionen zu ähnlichen Ergebnissen führt, wie sie auch von den oben angeführten Studien anderer Autoren herausgearbeitet wurden. Demnach gewinnen also für den Kunden im Zeitablauf die Erfahrungen im Kundendienstbereich des Händlers stark an Bedeutung. Ferner kommt dem persönlichen Kontakt

⁴²⁸ Damit ist die Kundenzufriedenheitsstudie den **merkmalsorientierten Meßansätzen** zuzurechnen. Von diesen Ansätzen wird in der Zufriedenheitsforschung die **ereignisgestützte Messung** unterschieden, wie sie in der Methode der "kritischen Ereignisse" zum Ausdruck kommt. Vgl. hierzu Stauss, B., Hentschel, B., **Messung von Kundenzufriedenheit, Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität**, in: *Marktforschung & Management*, Jg. 36, H. 3, 1992, S. 115 - 122. In dieser Quelle findet sich auch eine kritische Diskussion der in der Automobilbranche gebräuchlichen Zufriedenheitsstudien. Vgl. hierzu vor allem die Seiten 116 f.

⁴²⁹ In dem Fragebogen werden die Kunden um ein pauschales Gesamturteil zu ihrem Lieferhändler gebeten. Darin fließen also sowohl Eindrücke aus der Kauf- als auch aus der Kundendienst Erfahrung des Kunden ein.

zwischen Händlerpersonal und Kunde bzw. der persönlichen Betreuung ganz allgemein eine dominante Funktion bei der Erklärung der Zufriedenheit mit dem Handelsbetrieb zu ⁴³⁰. Den obigen Überlegungen zur Messung von Erfolgsindikatoren folgend, soll die Zufriedenheit der Kunden mit ihrem Vertragshändler schließlich als Indexwert (=statische Größe) und zusätzlich als durchschnittliche jährliche Veränderung des Zufriedenheitsindex (=dynamische Betrachtung) berücksichtigt werden ⁴³¹.

Der **marktliche Erfolg** der Vertragshändler wird über drei Erfolgsindikatoren operationalisiert. Im einzelnen handelt es sich um das Absatzwachstum, das Wachstum des Marktanteiles im Marktverantwortungsgebiet sowie die Veränderung des relativen Marktanteiles im Intra-Gruppen-Wettbewerb ⁴³². Alle Erfolgsindikatoren beziehen sich hierbei ausschließlich auf das Geschäft mit Neuwagen. Umsätze und Marktanteile im Gebrauchtwagen-, Zubehör- und Kundendienstgeschäft waren infolge fehlender amtlicher Statistiken weder über die Händler noch den HERSTELLER in valider Form verfügbar. Das Neuwa-

⁴³⁰ Zu einem ähnlichen Befund kommt Bauer bereits 1983. Vgl. Bauer, H.H., Die Determinanten der Markentreue beim Automobilkauf, in: Marktforschung im Automobilsektor, Schriftenreihe des VDA Nr. 40, Hrsg.: Dichtl, E.; Raffée, H.; Potucek, V., Frankfurt a.M. 1983, S. 31.

⁴³¹ Der Zufriedenheitswert wird hierzu auf einer Skala von 1 bis 100 ausgewiesen, wobei der Wert 100 bedeuten würde, daß alle befragten Kunden insgesamt sehr zufrieden mit ihrem Lieferhändler sind. Um zufällige Einflüsse zu relativieren, wird der Durchschnitt der Jahre 1989 und 1990 den Berechnungen zugrunde gelegt. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der Kundenzufriedenheit ist schließlich das geometrische Mittel der Zufriedenheitswerte der Jahre 1988-1990.

⁴³² Die drei Wachstumsraten werden wiederum als geometrisches Mittel berechnet. Beim Absatzwachstum werden die Jahre 1986-1990 berücksichtigt; bei den beiden Marktanteilswerten kann nur auf Werte der Jahre 1988-1990 zurückgegriffen werden.

Der relative Marktanteil im Intra-Gruppen-Wettbewerb errechnet sich aus dem Verhältnis von Marktanteil des VH in seinem MVG zu Marktanteil der Marke im betreffenden MVG.

gengeschäft muß dementsprechend als Indikator für den Markterfolg des Händlers in allen Geschäftsbereichen seines Betriebes dienen, was angesichts der inhaltlichen Verknüpfung aller übrigen Geschäftsbereiche mit dem Neuwagenverkauf als vertretbare Simplifizierung gewertet werden kann. Der marktliche Erfolg wird zudem ausschließlich über zeitraumbezogene Erfolgsmaße gemessen, da die zeitpunktbezogenen Größen bereits als konstitutive Elemente der Betriebstypenbildung (Absatz=outputbezogene Betriebsgröße) bzw. als situative Faktoren (Marktanteil=Ausdruck der Konkurrenzstellung des VH) in die Analyse einbezogen wurden.

Psychographischer und marktlicher Erfolg finden schließlich ihren Niederschlag in dem **finanziellen Erfolg** eines Handelsunternehmens, sofern die Kostensituation des Betriebes die positiven Effekte auf die vorgelagerten Erfolgsindikatoren nicht überkompensiert. In dieser Arbeit muß leider auf die Einbeziehung finanzieller Erfolgsgrößen verzichtet werden, weil die verfügbaren Daten erheblichen Verzerrungseffekten durch Rechtsform-Unterschiede, Investitionsplanungen und Bilanzierungstaktiken der einzelnen Handelsunternehmen unterliegen und daher nicht valide sind. Folglich muß die Analyse auf den psychographischen und den marktlichen Erfolg beschränkt bleiben. Beide Erfolgsdimensionen sind dann ihrerseits als vorgelagerte Schlüsselfaktoren des finanziellen Erfolges zu interpretieren.

2.2 Meßmodell des Unternehmenserfolges

Basierend auf dem allgemeinen Erfolgsmodell sind die verfügbaren Erfolgsdaten in ein empirisches Meßmodell zu überführen. In der **Abbildung 44** ist dieses Meßmodell mit seinen quantifizierten Beziehungen ausgewiesen. Ziel dieses Modells ist es, detaillierten Aufschluß über die Wirkungszusammenhänge zwischen den Erfolgsmaßstäben zu gewinnen. Zu diesem Zweck wer

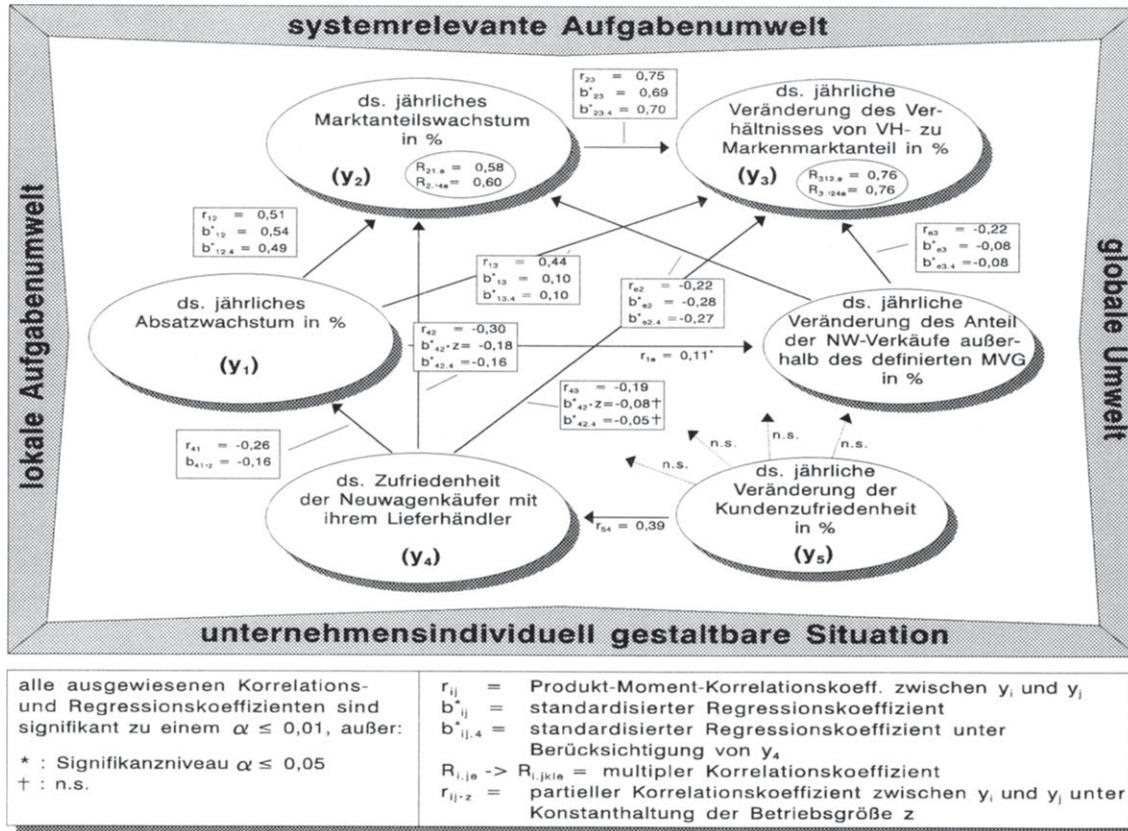


Abb. 44: Analyse der Zusammenhänge zwischen den Erfolgsindikatoren

den die einzelnen Größen mit Hilfe der Korrelations- und Regressionsanalyse zueinander in Beziehung gesetzt ⁴³³.

Ausgangspunkt der Analyse ist die **Veränderung der Kundenzufriedenheit**. Wie zu erwarten war, korreliert die Entwicklung der Zufriedenheit positiv mit dem statischen Zufriedenheitswert ($r_{54} = 0.39$). Allerdings weist die Veränderung der Kundenzufriedenheit keine signifikante Korrelation mit einem der übrigen Erfolgsindikatoren auf. Da hierfür keine inhaltlich plausiblen Erklärungen vorliegen, kann nur gefolgert werden, daß das notwendige Time-lag zwischen einer positiven Veränderung der Zufriedenheit und dem Wiederkaufverhalten und damit einer Veränderung des marktlichen Erfolges nicht hinreichend in den Daten berücksichtigt wird. Da sich alle Daten auf denselben Zeitraum beziehen und dieser nicht ausreichend lang bemessen ist, um typische Wiederkaufzyklen zu erfassen, erscheint diese Einschätzung durchaus plausibel.

Die **Gesamtzufriedenheit der Kunden** mit dem Vertragshändler steht auf der anderen Seite in kausaler Beziehung zu den marktbezogenen Erfolgsgrößen. Bemerkenswert ist jedoch, daß die ermittelten Korrelations- und Regressionskoeffizienten negative Werte aufweisen ($r_{41} = -0.26$, $r_{42} = -0.30$, $r_{43} = -0.19$). Dieser Befund widerspricht zunächst eindeutig den Ergebnissen der oben diskutierten Studien zur Zufriedenheitsforschung. Eine mögliche Erklärung dieses Phänomens konnte durch hier nicht weiter aufgeführte Voruntersuchungen gefunden werden. Demnach sinkt die Zufriedenheit der Kunden mit dem Händler in allen Geschäftsbereichen bei steigender Betriebsgröße. Das heißt, daß große und marktlich erfolgreiche Handelsbetriebe per se relativ unzufriedenere Kunden haben als kleine Betriebe. Die Ursache hierfür mag zum einen

⁴³³ Voraussetzung für die Anwendung multivariater Analyseverfahren ist in der Regel, daß die Untersuchungsvariablen normalverteilt sind. In den **Abbildungen A18 bis A21** sind die Dichtefunktionen der einzelnen Erfolgsvariablen ausgewiesen. Wie diesen Abbildungen zu entnehmen ist, folgen die Erfolgsindikatoren im wesentlichen dem typischen Verlauf der Normalverteilung. Zu den theoretischen Verteilungen vgl. Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, a.a.O., S. 60-63.

in dem höheren Anspruchsniveau gegenüber größeren und damit leistungsfähigeren Handelsunternehmen liegen. Zum anderen bergen größere Betriebe die Gefahr, den für die Kundenzufriedenheit so wichtigen persönlichen Kontakt zu den Kunden aufgrund formalisierter und relativ anonymer Arbeitsabläufe zu vernachlässigen.

Streng genommen können Aussagen über die Kausalität von Zufriedenheit und Loyalität daher nur für größenmäßig homogene Handelsbetriebe getroffen werden. Um den Betriebsgrößeneffekt im vorliegenden Fall besser abschätzen zu können, werden zusätzlich partielle Korrelationen zwischen den Erfolgsgrößen berechnet, wobei der Effekt der Betriebsgröße in diesem Fall ausgeschaltet ("auspartialisiert") wird ⁴³⁴. Bei den entsprechenden Korrelationskoeffizienten $r_{4i,z}$ sind nunmehr deutlich kleinere Werte feststellbar (-0.26 auf -0.16; -0.30 auf -0.18; -0.19 auf n.s.), so daß die Relevanz des Betriebsgrößeneffektes offenkundig wird.

Unterzieht man die **ökonomischen Erfolgsindikatoren** einer näheren Analyse, so fällt auf, daß zwischen ihnen die erwarteten starken Zusammenhänge bestehen. Vor allem die Veränderung der Position im Intra-Gruppen-Wettbewerb ⁴³⁵ wird in hohem Maße durch das allgemeine Marktanteilswachstum bestimmt ($r_{23} = 0.75$). Marktanteilsgewinne eines Automobilhändlers gehen also vornehmlich zu Lasten anderer Markenkollegen, die ebenfalls in dem lokalen Markt tätig sind. Dieses Ergebnis bestätigt wiederum die Vermutung, daß der Wettbewerb innerhalb eines Vertriebssystems weitaus intensiver ist als der Wettbewerb zwischen Händlern unterschiedlicher Marken.

⁴³⁴ Zu der Methodik der partiellen Korrelation vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., *Marktforschung*, a.a.O., S. 204 f.; Bauer, F., *Datenanalyse mit SPSS*, a.a.O., S. 182-200.

⁴³⁵ Die Position im Intra-Gruppen-Wettbewerb wird im Rahmen dieser Arbeit auch als **relativer Marktanteil** bezeichnet, während für den Gesamt-Marktanteil eines Händlers in seinem MVG ausschließlich der Begriff des (absoluten) Marktanteiles Verwendung findet.

Im Zusammenhang mit der Analyse des absoluten und relativen Marktanteiles gilt es, die **Übergrenzverkäufe** eines Händlers als Korrektiv zu berücksichtigen. Je höher diese Verkäufe außerhalb seines MVG ausfallen, um so geringer muß zwangsläufig sein Marktanteilswachstum ausfallen und vice versa. Mit Korrelationskoeffizienten von $r_{e2} = -0.22$ und $r_{e3} = -0.22$ wird diese Annahme auch empirisch bestätigt.

Neben den direkten Beziehungen zwischen zwei sachlogisch aufeinander aufbauenden Erfolgsindikatoren interessieren des weiteren die **Effekte über einzelne Wirkungsstufen hinweg**. Im einzelnen ergibt sich z.B. die Frage, welchen Einfluß das Absatzwachstum auf die Veränderung des relativen Marktanteiles hat. Um hier zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, müssen auch in diesen Fällen partielle Korrelationen berechnet werden. Ein anderer Weg besteht darin, Regressionsanalysen zwischen der zu erklärenden Erfolgsgröße (z.B. Wachstum des relativen Marktanteiles) und den für die Erklärung in Frage kommenden vorgelagerten Erfolgsgrößen zu berechnen, wobei nur der jeweils unmittelbar vorgelagerte Prädiktor als unabhängige Variable angesetzt wird, während die übrigen Prädiktoren als Kovariablen fungieren. Auf diese Weise kann der "Netto-Effekt" der einzelnen Erfolgsindikatoren ausgewiesen werden; der Effekt also, der nicht bereits in der zuvor erklärten Variablen enthalten ist ⁴³⁶.

Die beispielhafte Kommentierung der Beziehungen zwischen dem Absatz- und dem Marktanteilswachstum sowie dem Wachstum der Wettbewerbsposition im Intra-Gruppen-Wettbewerb mag die Vorgehensweise verdeutlichen. Das Absatzwachstum erklärt unter Berücksichtigung der Übergrenzverkäufe regressionsanalytisch 33.6% der Varianz des Marktanteilswachstums

⁴³⁶ Zu der Regressionsanalyse mit multiplen und partiellen Koeffizienten vgl. Tiede, M., Statistik, Regressions- und Korrelationsanalyse, München 1987, S. 174 ff.; sowie zur Umsetzung in SPSS vgl. die Anmerkungen zur Prozedur MANOVA in: Schubö, W., et al., SPSS, a.a.O., S. 400 ff. insbesondere die Seiten 413 f.

(multipler Korrelationskoeffizient von 0.58 zum Quadrat ⁴³⁷). Der zugehörige Regressionskoeffizient für das Absatzwachstum beträgt $b_{12} = 0.54$. Erklärt man nun die Veränderung der Wettbewerbsposition im Intra-Gruppen-Wettbewerb mit Hilfe des Marktanteiles und des Absatzwachstums, so ist zu berücksichtigen, daß ein Teil der Erklärungskraft des Absatzwachstums im Hinblick auf die Kriteriumsvariable bereits in dem Marktanteilswachstum enthalten ist. Der entsprechend angepaßte Regressionsansatz weist nunmehr für das Absatzwachstum einen Regressionskoeffizienten von $b_{13} = 0.10$ aus, gegenüber einem unbereinigten "Brutto-Effekt" in Form des einfachen Korrelationskoeffizienten von $r_{13} = 0.44$. Inhaltlich besagt der partielle Regressionskoeffizient in diesem Fall, daß das Absatzwachstum über die Erklärung des Marktanteilswachstums hinaus nur vergleichsweise wenig zur Erklärung der Veränderung der Wettbewerbsposition im Intra-Gruppen-Wettbewerb beitragen kann.

Faßt man die in analoger Weise berechneten Ergebnisse des dargestellten Meßmodells des Unternehmenserfolges zusammen, so kann festgestellt werden, daß den kausalen Verknüpfungen zwischen den gemessenen Erfolgsindikatoren dann hinreichend Rechnung getragen wird, wenn zur Erklärung einer Erfolgsgröße auch die jeweils vorgelagerte Größe herangezogen wird ⁴³⁸. Darüber hinausgehende mehrstufige Effekte erbringen hingegen keinen signifikanten Informationsgewinn, so daß auf sie verzichtet werden kann.

3. Bezugsrahmen der empirischen Analyse

Mit dem Meßmodell des Unternehmenserfolges und den eingangs angestellten Überlegungen sind nunmehr die Grundlagen für die angestrebte Erfolgsfor-

⁴³⁷ Zu der Bedeutung und Berechnung des multiplen Korrelationskoeffizienten vgl. Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 24-25.

⁴³⁸ Diese Tatsache wird durch die fettgedruckten Pfeile zwischen den Erfolgsindikatoren in der Abbildung 43 angedeutet.

schung geschaffen. Vor diesem Hintergrund ist es möglich, den allgemeinen Bezugsrahmen der Untersuchung in einen empirischen Bezugsrahmen zur Analyse der Erfolgswirkungen von Betriebstypen zu überführen. Dieser in **Abbildung 45** dargestellte Bezugsrahmen kennzeichnet alle für das weitere Vorgehen relevanten Variablengruppen und setzt sie zueinander in Beziehung.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die auf Basis der Marketinginstrumente abgeleiteten Betriebstypen. Definitionsgemäß müssen die Betriebstypen als Ausdruck konkurrenzorientierter Marketingstrategien in der Lage sein, Wettbewerbsvorteile und damit Erfolgsunterschiede zu begründen. Dementsprechend gilt es, folgende Hypothese zu testen:

Hyp EW1 Die Betriebstypen haben einen signifikanten Einfluß auf den Unternehmenserfolg.

Sollte diese Hypothese bestätigt werden, ist weiterhin davon auszugehen, daß auch die betriebstypenkonstituierenden Marketinginstrumente für sich betrachtet strategische Erfolgsfaktoren darstellen und damit den Erfolg von Handelsunternehmen beeinflussen können. Wenn allerdings die Annahme richtig ist, daß durch die strategische Kombination von Marketinginstrumenten, wie sie in den Betriebstypen zum Ausdruck kommt, Verstärker- bzw. Synergieeffekte erzeugt werden, sollte der Einfluß der Betriebstypen auf den Erfolg größer sein als der Einfluß der isoliert analysierten Instrumentedimensionen. Dementsprechend sind folgende Hypothesen empirisch zu überprüfen:

Hyp EW2 Die Marketinginstrumente-Dimensionen haben einen signifikanten Einfluß auf den Unternehmenserfolg.

Hyp EW3 Der Einfluß der Betriebstypen auf den Erfolg ist größer als der Einfluß der isoliert analysierten, betriebstypenkonstituierenden Marketinginstrumente-Dimensionen.

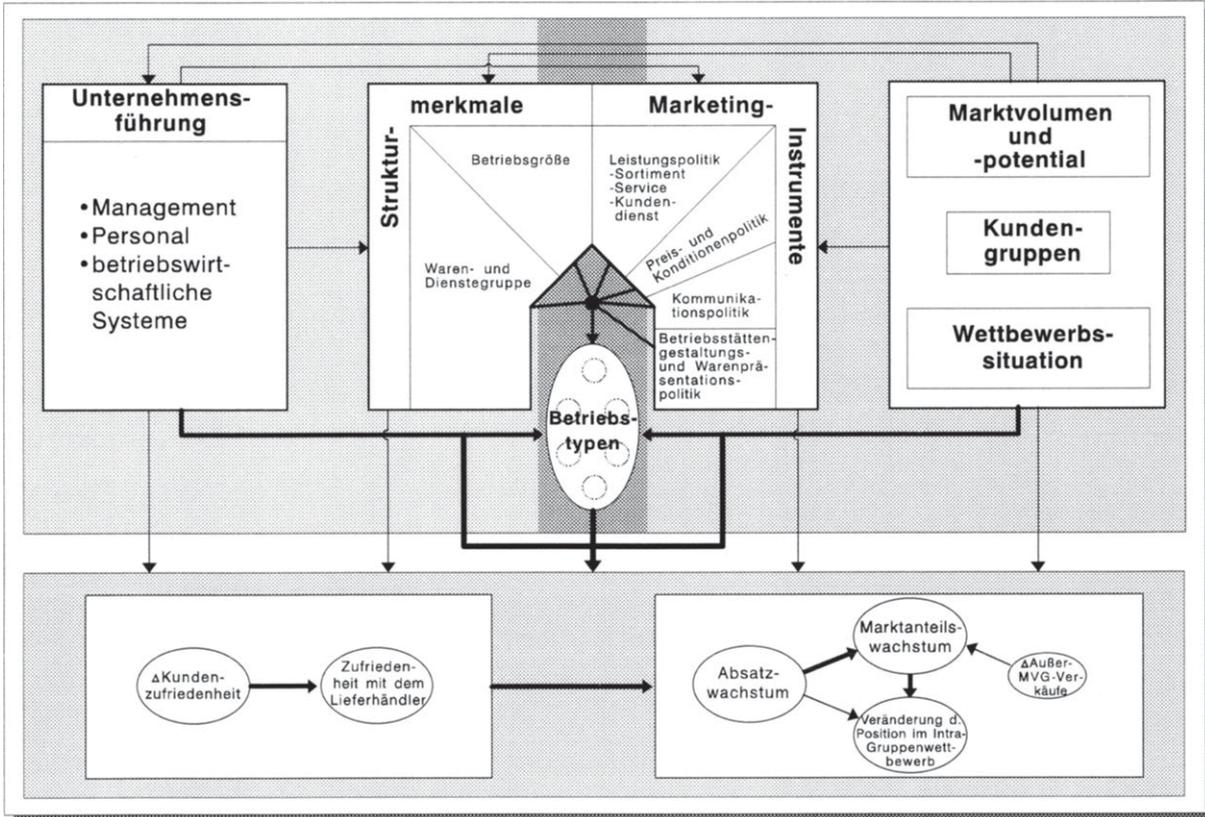


Abb. 45: Bezugsrahmen zur empirischen Untersuchung der Erfolgswirkungen der Betriebstypen

Dem Kontingenzansatz der Arbeit folgend, sind des weiteren die situativen Einflußfaktoren der Betriebstypenbildung und -profilierung auf ihre Erfolgswirksamkeit hin zu untersuchen. Da bereits nachgewiesen werden konnte, daß sowohl unternehmensinterne wie auch unternehmensexterne Kontextfaktoren geeignet sind, Unterschiede zwischen den Betriebstypen zumindest partiell zu erklären, ist in Übereinstimmung mit dem Grundgedanken der Erfolgsfaktorenforschung davon auszugehen, daß auch den Kontextfaktoren eine erfolgserklärende Funktion zukommt. Offen ist allerdings die Frage, ob und in welchem Maße die Kontextfaktoren unabhängig von den Betriebstypen geeignet sind, den Unternehmenserfolg zu beeinflussen oder ob vielmehr spezifischen Kombinationen von Betriebstypen und Kontextfaktoren die maßgebliche Erklärung der Erfolgsunterschiede zwischen den Handelsunternehmen zuzurechnen ist. Betriebstypen würden folglich dann besonders erfolgreich operieren, wenn bestimmte Konstellationen situativer Einflußfaktoren vorliegen.

Die aufgeworfenen Fragen legen es nahe, folgende Hypothesen einer empirischen Überprüfung zu unterziehen:

- Hyp EW4** Die situativen Faktoren haben einen signifikanten Einfluß auf den Unternehmenserfolg.
- Hyp EW5** Der Einfluß der Betriebstypen auf den Erfolg ist größer als der Einfluß der isoliert analysierten situativen Faktoren.
- Hyp EW6** Die Erfolgswirksamkeit der einzelnen Betriebstypen variiert in Abhängigkeit von spezifischen Wechselwirkungen mit situativen Faktoren.

Mit diesen Untersuchungshypothesen schließt sich das Hypothesengerüst. Zusammen mit dem zugrunde gelegten Bezugsrahmen sind alle relevanten Aspekte der Erfolgsforschung von Betriebstypen bzw. der Betriebstypenprofilierung angesprochen. Damit sind die inhaltlichen Voraussetzungen für die empirische Überprüfung gegeben. Zuvor bedarf es jedoch noch eines weiteren

Untersuchungsschrittes, in dem die methodischen Grundlagen geschaffen werden.

4. Empirische Analyse der Erfolgswirkungen differenzierter Profilierungsbestrebungen von Betriebstypen im Automobilhandel

4.1 Methodische Alternativen zur Analyse von Erfolgswirkungen

In Abhängigkeit von der empirischen und inhaltlichen Problemstruktur bietet sich eine Reihe unterschiedlicher statistischer Analysemethoden an. Je nachdem, ob in der Problemstellung von einem Kausalzusammenhang ausgegangen wird, d.h. einem gerichteten Wirkungszusammenhang von unabhängigen Variablen und von ihnen abhängigen Variablen, oder lediglich wechselseitige Beziehungen zwischen zwei Variablengruppen untersucht werden sollen, wird von **Dependenzanalyse** oder von **Interdependenzanalyse** gesprochen ⁴³⁹.

Für die hier zu untersuchenden Fragestellungen kommen in erster Linie Verfahren der Dependenzanalyse in Betracht. Angesichts des metrischen Skalenniveaus der Kriteriumsvariablen (=abhängige Variablen) und der Tatsache, daß mehrere Prädiktoren (=erklärende Variablen) simultan zu berücksichtigen sind, haben vor allem varianz- und regressionsanalytische Verfahren Relevanz. Diese Verfahren bieten zudem den Vorteil, daß sie zumindest teilweise in der Lage sind, nominalskalierte und gemischt skalierte Variablen zu verarbeiten. Dies ist auch der Grund dafür, daß die ansonsten vorzuziehenden Verfahren der Kausalanalyse für die vorliegende Problemstellung nicht geeignet sind ⁴⁴⁰.

⁴³⁹ Vgl. hierzu die Verfahrensübersicht in **Abbildung A22** in Anhang I sowie Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung, a.a.O., S. 210 f.; Tiede, M., Statistik, a.a.O., S. 58 ff.

⁴⁴⁰ Das kausalanalytische LISREL-Verfahren ist zwar in der Lage, mehrere abhängige Variablen und ihre kausalen Beziehungen zu berücksichtigen und

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

In Anbetracht der besonderen Datenkonstellation der in dieser Arbeit interessierenden Fragestellungen bietet sich zunächst die mehrfaktorielle Varianzanalyse an. Gegenstand der Varianzanalyse ist die Erweiterung der Überprüfung der Gleichheit zweier Mittelwerte auf mehrere simultane Mittelwertvergleichstests ⁴⁴¹. Klassischerweise werden dabei die metrisch skalierten unabhängigen Variablen, im vorliegenden Fall die Erfolgsindikatoren, darauf hin untersucht, ob sie sich in Abhängigkeit von nominalskalierten kategorialen Faktoren (hier: Betriebstypen) signifikant unterscheiden. Sind zusätzliche begleitende Einflüsse von metrisch skalierten Variablen zu berücksichtigen, wird von einer Kovarianzanalyse gesprochen.

Wenngleich die Varianzanalyse auf den ersten Blick das geeignete Verfahren zur Überprüfung der vorangestellten Hypothesen darstellt, weist sie doch einige Schwachstellen auf, die ihre Eignung für die hier zu behandelnden Fragestellungen einschränkt. Zum einen liefert die Varianzanalyse anders als die Regressionsanalyse keine Erklärungsbeiträge im Hinblick auf die Varianz der abhängigen Variable. Zum anderen ist sie relativ anfällig gegenüber inhomogenen Fallzahlen in den durch die unabhängigen Faktoren repräsentierten Gruppen ⁴⁴². Da bei den hier zu analysierenden Betriebstypen genau dieser Sachverhalt gegeben ist, stellt sich das damit zusammenhängende Problem auch für die konkrete Untersuchung.

wäre von daher prädestiniert, das Meßmodell des Unternehmenserfolges dieser Arbeit aufzunehmen. Allerdings vermag LISREL in den bislang vorliegenden Modellvarianten nicht, nominalskalierte Daten wie z.B. die Betriebstypen-Zugehörigkeit eines Händlers zu verarbeiten. Vgl. hierzu Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 322 ff.; Pfeifer, A., Schmidt, P., *LISREL, Die Analyse komplexer Strukturgleichungsmodelle*, Stuttgart, New York 1987.

⁴⁴¹ Vgl. Hüttner, M., *Grundzüge der Marktforschung*, a.a.O., S. 199 ff., Gülicher, H., *Statistik für Fortgeschrittene V, Zeitreihen- und Varianzanalyse*, Manuskript, Münster 1992, S. 8 ff. (im folgenden zitiert als: Gülicher, H., *Varianzanalyse*).

⁴⁴² Vgl. Hüttner, M., a.a.O., S. 200 f.

Als Alternative bietet sich unter Abwägung aller Gesichtspunkte eine regressionsanalytische Behandlung der Varianzanalyse an. Bei dieser Vorgehensweise macht man sich den Umstand zunutze, daß der Regressionsansatz methodisch allgemeiner als die Varianzanalyse gefaßt ist und die Varianzanalyse als Unterfall einschließt. Kernpunkt dieser Verfahrenserweiterung ist die lineare Transformation der kategorialen Information (hier: Betriebstypenzugehörigkeit eines Händlers) in mehrere dichotome 0/1-Informationen ⁴⁴³.

Für die Kodierung der Betriebstypen-Information bieten sich im wesentlichen drei Verfahren an, die sich im Kern in der Interpretation des konstanten Gliedes der Regressionsfunktion unterscheiden ⁴⁴⁴. Für die weitere Analyse wird auf die **Effekt-Kodierung** zurückgegriffen. Mit dieser Kodiertechnik hat der Regressionsansatz folgende formale Struktur:

$$y_i = \beta_0 x_{0i} + \sum_{j=1}^{k-1} \beta_j x_{ji} + u_i \quad ; \quad \text{mit } i = 1, \dots, n \text{ und } x_{01} = 1$$

⁴⁴³ Zu der Verallgemeinerung der Varianzanalyse über das regressionsanalytische Modell vgl. Hüttner, M., Grundzüge der Marktforschung, a.a.O., S. 193 ff., Gülicher, H., Statistik für Fortgeschrittene III, Regressionsanalyse, Manuskript, Münster 1992, S. 4.16 - 4.23; Brosius, G., SPSS/PC+ Basics and Graphics: Einführung und praktische Beispiele, Hamburg, New York, u.a. 1988, S. 321-326 (im folgenden zitiert als: Brosius, G., Basics and Graphics); Bortz, J., Lehrbuch der Statistik, Für Sozialwissenschaftler, Berlin, Heidelberg, New York 1977, S. 608 ff.; Tiede, M., Statistik, a.a.O., S. 223 ff. Den Überlegungen im Rahmen dieser Arbeit wird vor allem die Quelle von Tiede zugrunde gelegt. Hier findet sich eine umfangreiche Abhandlung verschiedenartiger Problemstellungen im Zusammenhang mit der Regressionsanalyse bei nicht metrischem Meßniveau.

⁴⁴⁴ Vgl. Tiede, M., Statistik, a.a.O., S. 233-246. Im einzelnen handelt es sich um die (0/1)-Dummy-Kodierung, die Effekt-Kodierung und die Kontrastkodierung.

$$x_{ji} = \begin{cases} 1, & \text{falls die } j\text{-te Faktorstufe vorliegt;} \\ -1, & \text{falls die } k\text{-te Faktorstufe vorliegt;} \\ 0, & \text{in den übrigen Fällen;} \end{cases}$$

wobei $j = 1, \dots, k-1$ und $\beta_j \neq 0$ für alle j

Im einzelnen sind:

β_0 = Konstante der Regressionsgleichung

β_j = Regressionskoeffizient der j -ten Faktorstufe

x_{ji} = Ausprägung der nominalskalierten Variable x_j (= j -te Faktorstufe) bei der i -ten Beobachtung

u_i = Residualgröße der i -ten Beobachtung

Das Wesensmerkmal der linearen Transformation kategorialer Informationen in 0/1-Werte besteht darin, daß nicht alle Faktorstufen als eigene Effekte kodiert werden, sondern nur $n-1$ Faktorstufen. Konkret bedeutet dies, daß lediglich für fünf der sechs Betriebstypen eine eigene Variable geschaffen wird. Der sechste Betriebstyp ergibt sich dann als Variablenkombination der übrigen fünf Effekte. Würden alle sechs Typen kodiert, läge der Fall einer perfekten Interkorrelation vor und die Regressionsanalyse wäre dementsprechend nicht durchführbar⁴⁴⁵.

Die über die Regressionsanalyse ermittelten Regressionskoeffizienten geben nun bei Verwendung der Effekt-Kodierung die Abweichungen des Gruppenmittelwertes von dem Gesamtmittelwert der abhängigen Variablen (hier: Erfolg) an. Der Gesamtmittelwert wird wiederum über das konstante Glied β_0 der

⁴⁴⁵ Vgl. Gülicher, H., *Regressionsanalyse*, a.a.O., S. 4.21.

Regressionsgleichung spezifiziert ⁴⁴⁶. Die nicht explizit kodierte Faktorstufe (hier: der sechste Betriebstyp) ergibt sich entsprechend als Differenzwert zu der Summe aller übrigen Faktorstufen.

Ein zentraler Vorteil des vorgestellten Regressionsmodells ist darin zu sehen, daß es neben den nicht-metrischen Variablen zusätzlich die Berücksichtigung metrisch skalierten Kovariablen zuläßt. Auf diese Weise können in der Analyse auch die in dem Meßmodell des Unternehmenserfolges spezifizierten Einflüsse vorgelagerter Erfolgsindikatoren als Kovariable berücksichtigt werden. Die Gleichungsstruktur des Regressionsmodells hat dann folgenden Charakter :

$$y_i = \beta_0 x_{0i} + \sum_{j=1}^{k-1} \beta_j x_{ji} + \beta_1 x_{1i} + u_i \quad ; \quad \text{mit } i = 1, \dots, n \quad \text{und } x_{01} = 1$$

$$x_{ji} = \begin{cases} 1, & \text{falls die } j \text{- te Faktorstufe vorliegt;} \\ -1, & \text{falls die } k \text{- te Faktorstufe vorliegt;} \\ 0, & \text{in den übrigen Fällen;} \end{cases}$$

wobei $j = 1, \dots, k-1$ und $\beta_j \neq 0$ für alle j

x_{1i} = Werte der metrisch skalierten Kovariablen

Mit Hilfe dieses speziellen regressionsanalytischen Ansatzes können im folgenden die Hypothesen zu der Erfolgswirksamkeit der Betriebstypen in adäquater Weise empirisch überprüft werden.

⁴⁴⁶ Vgl. Tiede, M., Statistik, a.a.O., S. 239-241.

4.2 Globale Analyse der Erfolgswirkungen

4.21 Globale Analyse der betriebstypenspezifischen Erfolgswirkungen

Die Regressionsanalyse auf Basis der als Effekte kodierten empirischen Betriebstypen von Automobilhändlern liefert die in **Abbildung 46** aufgeführten Ergebnisse. Gemäß den Überlegungen, die im Rahmen der Analyse der Beziehungen zwischen den Erfolgsindikatoren angestellt worden sind, werden zusätzlich zu dem einfachen Regressionsansatz zur Erklärung der Erfolgsgrößen Kundenzufriedenheit, Absatzwachstum, Marktanteilswachstum und Wachstum des relativen Marktanteiles Kovarianzanalysen berechnet. Dabei wird die kausal jeweils vorgelagerte Erfolgsgröße ⁴⁴⁷ als Kovariable in das Regressionsmodell einbezogen.

Wie ebenfalls im Zusammenhang mit der Spezifizierung des Meßmodells zum Unternehmenserfolg dargelegt wurde, sind bei dem Wachstum des absoluten wie des relativen Marktanteiles eines Händlers die Veränderungen seiner Übergrenzkäufe als zusätzliche erklärende Variablen in die Analysen einzu-beziehen.

Die Detailanalyse der Regressionskoeffizienten liefert eine Reihe interessanter Befunde. So fällt auf, daß die **Entwicklung der Kundenzufriedenheit** durch die Betriebstypenstrategien praktisch nicht erklärt werden kann (Bestimmt-

⁴⁴⁷ In der Abbildung 46 sind das jeweils die in der Spalte links neben der aktuell betrachteten Spalte stehenden Erfolgsgrößen.

Erfolgsindikatoren		Veränderung der Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit		Absatzwachstum		Marktanteils-wachstum		Δ Position im Intra-Gruppenwettbewerb	
			Effekte der BT ohne Kovariablen	Effekte der BT mit dem vorgelagerten Erfolgsindikator als Kovariable	Effekte der BT ohne Kovariablen	Effekte der BT mit dem vorgelagerten Erfolgsindikator als Kovariable	Effekte der BT ohne Kovariablen	Effekte der BT mit dem vorgelagerten Erfolgsindikator als Kovariable	Effekte der BT ohne Kovariablen	Effekte der BT mit dem vorgelagerten Erfolgsindikator als Kovariable
Effekt des vorgelagerten Erfolgsindikators			0,371 ****			-0,160 ****		0,406 ****		0,688 ****
Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe		nicht relevant					-0,215 ****	-0,262 ****	-0,205 ****	-0,057 **
Effekt der Konstanten b_0		0,000 n.s.	-0,056 n.s.	-0,056 n.s.	0,058 n.s.	0,049 n.s.	0,031 n.s.	0,005 n.s.	0,050 n.s.	0,030 n.s.
Handels-Spezialist		0,029 n.s.	-0,689 ****	-0,700 ****	0,423 ****	0,312 ***	0,782 ****	0,611 ****	0,468 ****	-0,070 n.s.
Automobil-Center		-0,111 n.s.	-0,421 ****	-0,380 ****	0,681 ****	0,613 ****	0,812 ****	0,536 ****	0,682 ****	0,124 n.s.
klass. Autohaus		-0,047 n.s.	-0,196 ***	-0,179 ***	-0,058 n.s.	-0,090 n.s.	-0,243 ****	-0,222 ****	-0,354 ****	-0,187 ****
ambitionierter Händler		0,399 ****	0,589 ****	0,441 ****	-0,220 ***	-0,125 n.s.	-0,186 ****	-0,103 n.s.	-0,132 n.s.	-0,004 n.s.
Kundendienst-Fokussierter		-0,207 *	0,501 ****	0,578 ****	-0,486 ****	-0,406 ****	-0,646 ***	-0,440 ****	-0,458 ****	-0,013 n.s.
Marken-Stützpunkt		-0,063 n.s.	0,272 ****	0,240 ****	-0,340 **	-0,304 ****	-0,519 ****	-0,382 ****	-0,206 ***	0,150 **
Bestimmtheits-maß	R ²	0,041	0,188	0,318	0,140	0,161	0,314	0,453	0,214	0,588
	Adj. R ²	0,026	0,176	0,306	0,127	0,146	0,302	0,441	0,200	0,580
Signifikanzniveau der Regressionskoeffizienten: n.s.=nicht signifikant; *= $\alpha \leq 0,15$; **= $\alpha \leq 0,10$; ***= $\alpha \leq 0,05$; ****= $\alpha \leq 0,01$						Abkürzungen: BT= Betriebstypen Δ = Veränderung im Zeitablauf				

Abb. 46: Analyse der allgemeinen Erfolgswirkungen der Betriebstypen

heitsmaß= 0.026) ⁴⁴⁸. Lediglich die ambitionierten Händler konnten in dem Beobachtungszeitraum die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen ihres Betriebes überdurchschnittlich stark steigern ($b = 0.399$). Da sie darüber hinaus auch in der statischen Betrachtung überdurchschnittlich zufriedene Kunden aufweisen ($b = 0.589$ bzw. 0.441), können ihre umfangreichen Profilierungsbemühungen mit Blick auf den psychographischen Erfolg als strategisch richtige Entscheidungen bezeichnet werden. Diese Aussage wird durch die Erfolgsausprägungen der Kundendienst-fokussierten Händler noch unterstrichen. Im Gegensatz zu dem ambitionierten Händler verzichteten diese Betriebe weitgehend auf das Angebot differenzierender Leistungen und beschränken sich auf gute und flexibel auszugestaltende Kundendienstleistungen. Entsprechend weisen Händler dieses Typs mit einem Koeffizienten von 0.578 zwar die höchste Gesamtzufriedenheit auf, sind aber tendenziell in der Gefahr, diesen Wettbewerbsvorteil langfristig zu verlieren, da die Kundenzufriedenheit im Zeitablauf sinkt ($b = -0.207$) ⁴⁴⁹.

Die vertiefende Analyse der **Zufriedenheit der Kunden** mit den jeweiligen Betriebstypen dokumentiert einmal mehr den negativen Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und psychographischem Erfolg. Die beiden Händlertypen, die die überdurchschnittlich großen Handelsunternehmen repräsentieren, wei-

⁴⁴⁸ Das **Bestimmtheitsmaß** drückt das Verhältnis der durch die Regressionsfunktion erklärten Streuung zur Gesamtstreuung der Kriteriumsvariablen aus. Bei dem **korrigierten Bestimmtheitsmaß** (Adj. R^2) wird dieses Verhältnis um die verfälschenden Einflüsse bereinigt, die sich allein aus der Zahl der einbezogenen Prädiktoren sowie aus dem Stichprobenumfang ergeben. So bewirkt ein steigender Stichprobenumfang, daß sich R^2 und Adj. R^2 einander annähern, während eine steigende Zahl von Prädiktoren genau das Gegenteil bewirkt. Vgl. hierzu: Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 23-27; Brosius, G., *Basics and Graphics*, a.a.O., S. 317-318.

⁴⁴⁹ Die Anzahl der Sterne unterhalb der einzelnen Regressionskoeffizienten verweist auf das Signifikanzniveau des **t-Tests**, mit dem die Koeffizienten daraufhin geprüft werden, ob sie sich signifikant von null unterscheiden. Zu diesem Testverfahren vgl. Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 27-31; Gülicher, H., *Regressionsanalyse*, a.a.O., S. 3.21 ff.

sen stark unterdurchschnittliche Zufriedenheitswerte auf. Bemerkenswert ist jedoch, daß die Automobil-Center klar besser abschneiden als die Handels-Spezialisten. Die umfassenden Profilierungskonzepte der Automobil-Center - insbesondere auch in den Instrumentebereichen, die durch intensiven Kundenkontakt und die Vermittlung von value-added-Leistungen gekennzeichnet sind - finden hier offensichtlich ihren positiven Niederschlag.

Bemerkenswert im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit ist schließlich, daß die Marken-Stützpunkte trotz der Defizite in der Ausgestaltung ihres Marketing-Mix über vergleichsweise zufriedene Kunden verfügen. Auch hier kann die Erklärung vornehmlich in den positiven Effekten kleinbetrieblicher Strukturen und der damit verbundenen großen Kundennähe gesucht werden.

Die differenzierte Untersuchung der **ökonomischen Erfolgsgrößen** bestätigt auf der anderen Seite durchgängig die Erfolgswirksamkeit der Differenzierungsstrategien, wie sie von den Automobil-Centern und den Handels-Spezialisten verfolgt werden. Demgegenüber haben die unprofilieren Typen der Kundendienst-Fokussierten und der Marken-Stützpunkte eine zunehmende Erosion ihrer Marktposition zu verzeichnen ⁴⁵⁰.

Diese Befunde werden noch dadurch validiert, daß sich bei der Analyse des Absatz- und des Marktanteilswachstums grundsätzlich übereinstimmende Ergebnisse einstellen. Dies ist insofern bemerkenswert, als rein rechentechnisch bei dem Absatzwachstum Betriebstypen mit mehrheitlich kleinen Unternehmen im Vorteil sind, wohingegen bei der Berechnung des Marktanteilswachstums

⁴⁵⁰ Die Kovarianzanalyse des **Wachstums des relativen Marktanteils** bestätigt die bereits im Meßmodell des Unternehmenserfolges aufgezeigte Tatsache, daß diese Erfolgsgröße in hohem Maße durch die Entwicklung des absoluten Marktanteiles geprägt wird. Neutralisiert man den betriebstypenspezifischen Einfluß des Marktanteilswachstums auf die Veränderung der Position im Intra-Gruppen-Wettbewerb, zeigen sich mit Ausnahme des klassischen Autohauses keine signifikanten Ergebnisse. Demnach kann in den weiteren Analysen der relative Marktanteil vernachlässigt werden.

die Betriebstypen mit vorwiegend mittleren und großen Unternehmen in städtischen Einzugsgebieten, aber dementsprechend zumeist eher kleinen Marktanteilen begünstigt werden ⁴⁵¹.

Den mit Blick auf das Absatzwachstum und das Marktanteilswachstum erfolgreichsten Betriebstyp stellen die Automobil-Center dar ($b = 0.681$ und $b = 0.812$). Neutralisiert man den betriebstypenspezifischen Einfluß des Absatzwachstums auf die Veränderung des absoluten Marktanteils ($b = 0.406$), zeigt sich, daß die Handels-Spezialisten geringfügig größere Marktanteilszuwächse verzeichnen können als die Automobil-Center ($b = 0.611$ zu $b = 0.536$). Offensichtlich ist die von den Handels-Spezialisten verfolgte aggressive Preisstrategie im Neuwagenverkauf in besonderer Weise geeignet, in wettbewerbsintensiven Märkten die eigene Marktposition auszubauen. Ähnliches gilt für den Händlertyp des Marken-Stützpunktes. Seine Marktanteilsverluste fallen ob seiner Bereitschaft zu Preiszugeständnissen geringer aus als die des strukturell vergleichbaren Kundendienst-Fokussierten ($b = -0.382$ zu $b = -0.440$).

Bemerkenswert ist schließlich, daß der Betriebstyp des klassischen Autohauses in allen Erfolgsdimensionen unterdurchschnittliche Werte erzielt. Lediglich bei der Steigerung ihres Neuwagenabsatzes bewegen sich diese Handelsunternehmen auf durchschnittlichem Niveau. Gerade in wettbewerbsintensiven Märkten reicht diese Verkaufsleistung jedoch nicht aus, um sich gegenüber den wettbewerbsstarken Betriebstypen behaupten zu können.

⁴⁵¹ Da es sich bei der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate um eine relative, d.h. in Prozentwerten ausgedrückte Größe handelt, hängt die Höhe der Wachstumsrate entscheidend von der Berechnungsbasis ab. Je kleiner diese ausfällt, also je kleiner z.B. die in Absatzzahlen ausgedrückte Betriebsgröße ist, um so eher führen geringe absolute Zuwächse zu hohen Prozentwerten. Ein Händler, der beispielsweise in der Vergangenheit im Durchschnitt 100 Neuwagen verkaufen konnte und diesen Absatz in jüngster Zeit um 20 Einheiten erhöht hat, kommt auf ein Absatzwachstum von 20%. Um diese Wachstumsrate zu erreichen, müßte ein 1.000-Wagen-Händler jedoch schon 200 Neuwagen mehr verkaufen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Hypothese **Hyp EW1**, wonach signifikante Erfolgsunterschiede zwischen den empirisch ermittelten Betriebstypen eines vertraglichen Vertriebssystems existieren, in vollem Umfang bestätigt wird. Es hat sich gezeigt, daß Händlertypen mit einer ausgeprägten Profilierungsstrategie vor allem ökonomisch erfolgreicher sind als Betriebe, die sich auf die durch den Vertragshändler-Status begründeten Basisleistungen beschränken.

Bemerkenswerte Erkenntnis dieses Untersuchungsschrittes ist weiterhin, daß die Kundenzufriedenheit als absolute, über alle Handelsunternehmen hinweg betrachtete Erfolgsgröße - zumindest in insgesamt wachsenden Märkten - keinen geeigneten Maßstab zur Erklärung von Unterschieden im marktlichen Erfolg darstellt. Wenngleich der grundsätzliche positive Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität und damit ökonomischem Erfolg hier nicht in Frage gestellt werden kann und soll, ist doch festzuhalten, daß neben der absoluten Zufriedenheit der Kunden mit ihrem Händler offensichtlich andere Faktoren die Attraktivität eines Handelsbetriebes in der Weise positiv beeinflussen, daß sich Kunden bei einer anstehenden Kaufentscheidung für das Unternehmen entscheiden. Die Bindung von Konsumenten an einen Handelsbetrieb und vor allem die Eroberung von Neukunden sind demnach über primär zufriedenheitsstiftende Marketingmaßnahmen allein nicht zu erreichen.

4.22 Globale Analyse betriebstypenübergreifender Erfolgsfaktoren

Im Anschluß an die globale Analyse der Erfolgswirkungen der Betriebstypen sind nunmehr die betriebstypen-konstituierenden Marketinginstrumente-Dimensionen sowie die Einflußfaktoren der unternehmensinternen und -externen Situation auf ihre Erfolgswirksamkeit zu untersuchen. Dadurch soll zum einen überprüft werden, ob und in welchem Maße einzelne Faktoren der aufgeführten Bereiche unabhängig von einer konkreten Einbindung in umfassende Profilierungsstrategien strategische Erfolgsfaktoren darstellen (vgl. **Hyp EW2** und **Hyp EW4**). Zum anderen soll über den Grad der Varianzerklärung der mit Hilfe der

Einzelfaktoren ermittelten Regressionsfunktionen abgeschätzt werden, ob die Faktoren oder aber die Betriebstypen in höherem Maße geeignet sind, den Unternehmenserfolg zu erklären.

Die Regressionsanalyse zwischen den einzelnen Erfolgsdimensionen und den in Kapitel B.6.2 faktoranalytisch ermittelten **Marketinginstrumente-Dimensionen** führt zu den in **Abbildung 47** ausgewiesenen Ergebnissen ⁴⁵². Da die Marketinginstrumente-Dimensionen über restringierte Faktorenanalysen abgeleitet wurden, ist anzunehmen, daß einzelne Dimensionen, sofern sie aus verschiedenen Mix-Bereichen entstammen, miteinander korrelieren. Voraussetzung für die lineare Mehrfachregression ist jedoch die statistische Unabhängigkeit der Prädiktoren. Um dem Problem der Multikollinearität entgegenzuwirken, wurden bei der Durchführung der Regression statistische Gütemaße vorgegeben und darauf aufbauend schrittweise Regressionsanalysen berechnet. Auf diese Weise werden aus dem theoretisch begründeten Maximal-Set an Variablen bzw. Faktoren nur diejenigen in die Regressionsfunktion einbezogen, die statistisch signifikante Ergebnisse liefern und zugleich nicht hoch miteinander korreliert sind ⁴⁵³.

⁴⁵² Zur inhaltlichen Präzisierung der Marketinginstrumente-Dimensionen vgl. Kapitel B.6.2.

⁴⁵³ Zu dem Problem der Multikollinearität und der Vorgehensweise bei der schrittweisen Regressionsanalyse vgl. Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 33-34 und S. 37-47; Tiede, M., *Statistik*, a.a.O., S. 195 f. und S. 206 ff.; Gülicher, H., *Regressionsanalyse*, a.a.O., S. 4.1 - 4.9 und S. 4.34 ff. Zu den programmtechnischen Optionen von SPSS vgl. Schubö, W., et al., a.a.O., S. 550-561. In der vorliegenden Analyse wurde zur Vermeidung großer Multikollinearität ein Toleranzwert von 0.01 vorgegeben. Die Selektion der Variablen hinsichtlich ihrer statistischen Signifikanz wurde über ein Eingangssignifikanzniveau von 0.10 und ein Eliminations-Signifikanzniveau von 0.12 gesteuert.

Erfolgsindikatoren		Kundenzufriedenheit		Absatzwachstum		MA-Wachstum		Veränderung der Position im Intra-Gruppenwettbewerb	
		ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate
Effekt des vorgelagerten Erfolgsindikators			0,382 ****		-0,175 ****		0,426 ****		0,713 ****
Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe		nicht relevant				-0,222 ****	-0,258 ****	-0,198 ****	n.s.
Effekt der Konstanten b_0		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Erweitertes Sortiment		n.s.	-0,113 ***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sortimentsdimension bei NF		-0,134 ***	-0,121 ***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
KD-Angebote mit Preisvorteil		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,263 ****	0,212 ****	0,185 ****	n.s.
KD-Angebote mit Zeitvorteil		0,305 ****	0,289 ****	-0,111 ***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,107 ****
Kundendienstleistungen		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,125 ***	-0,074 **	-0,110 **	n.s.
Serviceleistungen		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,103 ***	n.s.	0,117 ***	n.s.
Finanzierungsinstrumente		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Preisstrategie bei NW		-0,153 ****	-0,167 ****	0,168 ****	0,146 ****	0,078 **	n.s.	0,114 ***	0,075 ***
Persönlicher Verkauf		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,151 ****	0,115 ****	n.s.	n.s.
After Sales-/Service-Betreuung		n.s.	n.s.	0,164 ****	0,142 ****	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
differenzierende Kommunikation		-0,136 ***	-0,104 ***	0,282 ****	0,257 ****	0,267 ****	0,116 ***	0,148 ****	n.s.
Produkt-Werbung		n.s.	n.s.	0,128 ***	0,127 ***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
nicht produkt-bezogene Werbung		-0,107 ***	-0,103 ***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Ambiente der BA		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,067 ***
Ausstattung der BA		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Kundeneinrichtungen		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Bestimmtheitsmaß	R^2	0,201	0,341	0,202	0,219	0,300	0,444	0,191	0,587
	Adj. R^2	0,188	0,326	0,189	0,206	0,281	0,429	0,172	0,581

Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten: n.s.= nicht signifikant; *= $\alpha \leq 0,15$; **= $\alpha \leq 0,10$; ***= $\alpha \leq 0,05$; ****= $\alpha \leq 0,01$

Abb. 47: Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren der Marketinginstrumente

Die so gesteuerten Regressionsanalysen über die Marketinginstrumente zeigen auf, daß im Automobilhandel bislang nur einige wenige Schlüsselfaktoren den Erfolg von Handelsbetrieben ausmachen. Allen voran sind hier die Preispolitik und die Marktkommunikation zu nennen.

Vor allem die Erarbeitung händlerindividueller Kommunikationskonzepte ist geeignet, nicht nur den Neuwagenabsatz zu fördern, sondern darüber hinaus dem Automobilhändler Marktanteilsgewinne zu verschaffen. Ähnliches gilt für die Ausgestaltung des persönlichen Verkaufs. Die aktive Bearbeitung des Marktes mittels Verkäufern im Außendienst sowie einer intensiven Stammkundenbetreuung eröffnet ebenfalls Chancen, Verbesserungen der eigenen Wettbewerbsposition zu erreichen ($b = 0.151$).

Interessanterweise zählen die Dimensionen der Kommunikationspolitik sowie die Preisstrategie zu den Instrumentedimensionen, denen nur eine mittlere Bedeutung bei der Diskriminierung der Betriebstypen zukommt (vgl. Abb. 31). Die Kundendienstleistungen als die zentralen Profilierungsdimensionen im Automobilhandel haben hingegen eine sehr selektive Erfolgswirkung. Die Kundendienstangebote mit Zeit- und Convenience-Vorteilen wirken positiv auf die Kundenzufriedenheit, wohingegen die Kundendienstangebote mit Preisvorteilen das Marktanteilswachstum fördern. Allerdings spiegeln sich in diesen Effekten natürlich auch die Betriebstypenstrategien wider. So ist ein Kundendienst mit Zeitvorteilen für den Konsumenten das Charakteristikum des Kundendienst-Fokussierten, der, wie oben ausgeführt, über eine hohe Kundenzufriedenheit verfügt. Demgegenüber profilieren sich in erster Linie die ökonomisch außerordentlich erfolgreichen Automobil-Center u.a. mit Kundendienstleistungen, die auf Preisvorteile abstellen.

Insgesamt kann jedoch die Hypothese **Hyp EW2**, wonach die Marketinginstrumente einen positiven Einfluß auf den Erfolg ausüben, bestätigt werden, wenngleich sich nur wenige Faktoren als aussagekräftig erwiesen haben.

In einem nächsten Analyseschritt gilt es nun, die Einflußfaktoren der Betriebstypenprofilierung in der **Marktumwelt** des einzelnen Handelsunternehmens auf ihre Erfolgswirkung zu untersuchen ⁴⁵⁴.

Aus der **Abbildung 48** geht hervor, daß das Marktpotential bzw. das Marktvolumen des Marktverantwortungsgebietes maßgeblich für den Erfolg der Automobilhändler verantwortlich ist. Demgegenüber wirken sich rasch wachsende Märkte zwar positiv auf den Fahrzeugabsatz aus, führen aber im Fall des hier untersuchten Vertriebssystems dazu, daß die Händler mit diesem Wachstum nicht Schritt halten können und Marktanteile an Konkurrenten verlieren. Dieser Befund kann indes ebenso wie der positive Zusammenhang zwischen einem hohen Angestelltenanteil an den Erwerbstätigen eines Marktverantwortungsgebietes ("Erwerbsstruktur") als Spezifikum der betrachteten MARKE gewertet werden und soll deshalb im folgenden nicht weiter vertieft werden.

Interessante Aufschlüsse über die Einflußgrößen des psychographischen Erfolges liefern schließlich die Regressionskoeffizienten des Faktors "Wettbewerbsintensität". Demnach wirkt die Wettbewerbsintensität negativ auf die Kundenzufriedenheit ($b = -0.195$). Dies ist als Indiz dafür zu werten, daß in konkurrenzintensiven Gebieten das Anspruchsniveau der Konsumenten steigt. Das steigende Anspruchsniveau ist darauf zurückzuführen, daß Händler in derartigen Markt- und Wettbewerbssituationen in der Regel mit einer Ausdifferenzierung ihres Leistungsangebotes und einer Anpassung ihrer sonstigen Marketingaktivitäten reagieren, und die Konsumenten so durch ein größeres Leistungsspektrum "verwöhnt" sind und darüber hinaus die Angebote und die Qualität der einzelnen Handelsbetriebe infolge der räumlichen Agglomeration besser vergleichen können. Da derart wettbewerbsintensive Märkte eine Domäne der beiden profilierten Betriebstypen sind, erfährt ihr relativ schlechtes Abschneiden bei den Zufriedenheitswerten vor dem Hintergrund dieses Befundes zweifelsohne eine weitere plausible Begründung.

⁴⁵⁴ Zur inhaltlichen Präzisierung der Faktoren der Marktumwelt vgl. Kapitel B.6.41.

Erfolgsindikatoren Faktoren		Kundenzufriedenheit		Absatzwachstum		MA-Wachstum		Veränderung der Position im Intra-Gruppenwettbewerb	
		ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate
Effekt des vorgelagerten Erfolgsindikators			0,414 ****		-0,187 ****		0,548 ****		0,775 ****
Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe		nicht relevant				-0,338 ****	-0,403 ****	-0,264 ****	n.s.
Effekt der Konstanten b_0		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
allgemeines Marktpotential		n.s.	n.s.	0,263 ****	0,245 ****	0,254 ****	0,195 ***	0,260 ****	n.s.
Erwerbsstruktur		n.s.	n.s.	0,256 ****	0,240 ***	0,075 **	n.s.	n.s.	-0,103 ****
PKW-Marktentwicklung		n.s.	0,074 *	0,111 ***	0,126 ****	-0,423 ****	-0,510 ****	-0,175 ****	-0,149 ****
Wettbewerbsintensität		-0,195 ****	-0,218 ****	0,181 ****	0,155 ****	0,171 **	n.s.	0,139 ****	n.s.
Wettbewerbsposition des VH		0,188 ****	0,180 ****	n.s.	n.s.	n.s.	0,106 ***	0,100 **	n.s.
Wettbewerbsposition der Marke		n.s.	n.s.	0,080 **	0,086 **	-0,084 ****	-0,120 ****	n.s.	n.s.
Standortqualität		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Bestimmtheitsmaß	R^2	0,074	0,245	0,209	0,241	0,386	0,612	0,189	0,600
	Adj. R^2	0,068	0,236	0,197	0,228	0,375	0,605	0,177	0,596
Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten: n.s. = nicht signifikant; * = $\alpha \leq 0,15$; ** = $\alpha \leq 0,10$; *** = $\alpha \leq 0,05$; **** = $\alpha \leq 0,01$									

Abb. 48: Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren der Marktumwelt

Aus der Erfolgsanalyse der **Kundenstruktur** sind zwei Erfolgsfaktoren abzuleiten (vgl. **Abbildung 49**), die jedoch inhaltlich nicht verwundern können ⁴⁵⁵. Zum einen bestätigt sich, daß Geschäfte mit Groß- und Gewerbekunden in hohem Maße geeignet sind, den Fahrzeugabsatz und als quasi derivative Größe auch den Marktanteil eines Automobilhändlers nachhaltig zu erhöhen. Zum anderen wirken sich Maßnahmen zur Kundenbindung unverkennbar positiv auf

⁴⁵⁵ Zur inhaltlichen Präzisierung der Faktoren der Kundenstruktur vgl. ebenfalls Kapitel B.6.41.

die Kundenzufriedenheit aus ($b = 0.300$). Allerdings birgt die Fokussierung auf Stammkunden, wie sie z.B. den Kundendienst-Fokussierten zu eigen ist, die Gefahr, die Akquisition von Neukunden zu vernachlässigen und auf diese Weise Absatzeinbußen hinnehmen zu müssen ($b = -0.101$).

Erfolgsindikatoren		Kundenzufriedenheit		Absatzwachstum		MA-Wachstum		Veränderung der Position im Intra-Gruppenwettbewerb	
		ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate
Effekt des vorgelagerten Erfolgsindikators			0,375 ****		-0,133 ****		0,454 ****		0,687 ****
Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe		nicht relevant				-0,199 ****	-0,263 ****	-0,189 ****	-0,053 *
Effekt der Konstanten b_0		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Firmenkunden		-0,276 ****	-0,252 ****	0,507 ****	0,470 ****	0,396 ****	0,164 ****	0,254 ****	n.s.
Stammkunden		0,300 ****	0,294 ****	-0,101 ***	n.s.	-0,081 **	n.s.	-0,074 **	n.s.
Kundenanforderungen		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,102 *	0,069 ***
Kundendienst-Nutzer		0,081 *	0,093 ***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Bestimmtheitsmaß	R^2	0,173	0,311	0,268	0,275	0,210	0,352	0,139	0,576
	Adj. R^2	0,166	0,302	0,264	0,270	0,202	0,346	0,128	0,572

Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten: n.s. = nicht signifikant; * = $\alpha \leq 0,15$; ** = $\alpha \leq 0,10$; *** = $\alpha \leq 0,05$; **** = $\alpha \leq 0,01$

Abb. 49: Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren der Kundenstruktur

Die Regressionsanalyse über die Faktoren der **Unternehmensführung** bzw. des **Handelsmanagement** liefert abschließend ebenfalls eine Reihe aufschlußreicher Ergebnisse (vgl. **Abbildung 50**)⁴⁵⁶. Als zentraler Erfolgsfaktor kann das marktorientierte unternehmerische Engagement der Geschäftsführung eines Handelsunternehmens identifiziert werden, wobei auch hier die Ein-

⁴⁵⁶ Zur inhaltlichen Präzisierung der Faktoren der Unternehmensführung bzw. des Handelsmanagement vgl. Kapitel B.6.42.

schränkung gilt, daß auf ökonomischen Erfolg ausgerichtetes Verhalten offenkundig negativ auf die Kundenzufriedenheit wirkt. Ähnlich positiv auf den marktlichen Erfolg wirkt sich auch die Zielgruppenorientierung aus. Damit kann die Erfolgswirksamkeit dieser Grundmaxime des Marketing auch für die Verhältnisse des Automobilhandels nachgewiesen werden.

Erfolgsindikatoren		Kundenzufriedenheit		Absatzwachstum		MA-Wachstum		Veränderung der Position im Intra-Gruppenwettbewerb	
		ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate	ohne Kovariate	mit Kovariate
Effekt des vorgelagerten Erfolgsindikators			0,386 ****		-0,169 ****		0,439 ****		0,717 ****
Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe		nicht relevant				-0,231 ****	-0,276 ****	-0,214 ****	n.s.
Effekt der Konstanten b_0		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Personal		0,194 ****	0,183 ****	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
marktorientiertes Engagement		-0,303 ****	-0,308 ****	0,390 ****	0,330 ****	0,291 ****	0,123 ***	0,184 ****	n.s.
Mitarbeiterorientierung		0,104 ***	0,082 **	0,122 ****	0,124 ***	0,135 ****	0,082 **	0,117 ***	n.s.
Führungsstil		n.s.	n.s.	0,083 *	0,095 **	0,090 **	n.s.	0,087 **	n.s.
leistungsorientierte Führung		-0,205 ****	-0,170 ****	0,144 ****	0,099 **	0,255 ****	0,195 ****	0,123 ****	n.s.
Zielgruppenorientierung		n.s.	n.s.	0,159 ****	0,132 ***	0,158 ****	0,088 **	0,076 *	n.s.
marketingorientierter EDV-Einsatz		0,091 **	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Planungs- und Kontrollinstrumente		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
konventioneller EDV-Einsatz		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,102 **	n.s.
Bestimmtheitsmaß	R ²	0,186	0,323	0,222	0,249	0,249	0,390	0,154	0,571
	Adj. R ²	0,172	0,309	0,208	0,231	0,234	0,377	0,134	0,568

Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten: n.s. = nicht signifikant; * = $\alpha \leq 0,15$; ** = $\alpha \leq 0,10$; *** = $\alpha \leq 0,05$; **** = $\alpha \leq 0,01$

Abb. 50: Analyse allgemeiner Erfolgsfaktoren des Handelsmanagement

Eine besondere Bedeutung kommt der Mitarbeiterorientierung zu. Sie ist der einzige Erfolgsfaktor, der gleichermaßen signifikant positiv auf den psychogra-

phischen ($b = 0.104$) wie auf den ökonomischen Erfolg ($b = 0.122$ und $b = 0.135$) wirkt. Zusammen mit dem positiven Effekt, den die Qualifikation und Motivation des Händlerpersonals auf die Kundenzufriedenheit hat, unterstreicht diese Analyse die entscheidende Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg von Automobilhändlern.

Unterzieht man die Ergebnisse dieses Analyseabschnitts einer abschließenden Würdigung, so kann festgehalten werden, daß sich auch unter den Kontextfaktoren eine Reihe betriebstypenunabhängig wirksamer Erfolgsfaktoren befinden. Die Hypothese **Hyp EW4** kann somit angenommen werden.

Analog zu den Befunden bei der Betrachtung der Marketinginstrumente ist auch für die situativen Faktoren festzustellen, daß nicht alle einbezogenen Variablen in gleicher Weise geeignet sind, Erfolgsunterschiede zwischen den Handelsbetrieben zu erklären. Daher ist zugleich die Kernaussage der klassischen Erfolgsfaktorenforschung zu bestätigen, wonach nur relativ wenige Schlüsselfaktoren für den Erfolg bzw. Mißerfolg von Unternehmen verantwortlich sind.

4.23 Vergleich der Erfolgswirkungen

Im Mittelpunkt der bisherigen Ergebnisdiskussion der multiplen Regressionsanalysen standen die einzelnen Regressionskoeffizienten und die durch sie ausgedrückten Erfolgswirkungen der Betriebstypen bzw. der Kontext- und Bestimmungsfaktoren der Betriebstypenprofilierung.

Noch weitgehend ungeklärt blieben bislang die Fragen nach dem gesamten Erklärungsbeitrag der einzelnen Variablengruppen im Hinblick auf die Erfolgsgrößen. Aufschlüsse hierüber liefert das Bestimmtheitsmaß. In der **Abbildung 51** sind die korrigierten Bestimmtheitsmaße der fünf globalen Erfolgsanalysen je Erfolgsdimension einander gegenübergestellt.

Globale Erfolgswirkungen der ... / Erfolgsindikatoren	Kundenzufriedenheit	Absatzwachstum	Marktanteils-wachstum	Δ Position im Intra-Gruppen-wettbewerb
Betriebstypen	0,176	0,127	0,302	0,200
Marketinginstrumente-Dimensionen	0,188	0,189	0,281	0,172
situativen Faktoren der Marktumwelt	0,068	0,197	0,375	0,177
situativen Faktoren der Kundenstruktur	0,166	0,264	0,202	0,128
situativen Faktoren des Handelsmanagement/der Unternehmensführung	0,172	0,208	0,234	0,134
Anm.: Die ausgewiesenen Werte stellen das korrigierte Bestimmtheitsmaß der Regressionsanalysen <u>ohne</u> Berücksichtigung von Kovariablen dar.				

Abb. 51: Bestimmtheitsmaße der Regressionsfunktionen zur globalen Erfolgsanalyse

Ein Vergleich der einzelnen Erklärungsbeiträge verdeutlicht, daß mit Ausnahme des Absatzwachstums die Betriebstypenstrategien annähernd gleich große bzw. im Fall der Veränderung des relativen Marktanteiles sogar einen größeren Erklärungsbeitrag hinsichtlich der Erfolgsunterschiede zwischen den

Unternehmen liefern können als die einzelnen Betriebstypen-konstituierenden oder die situativen Faktoren ⁴⁵⁷.

Im Verhältnis zu den sie konstituierenden Marketinginstrumenten liefern die Betriebstypen schlechtere Resultate bei der Erklärung der Kundenzufriedenheit und vor allem des Absatzwachstums. Demgegenüber ist ihre Erklärungskraft bei den unmittelbar wettbewerbsbezogenen Erfolgsgrößen erkennbar größer.

Teilweise verständlich wird diese besondere Konstellation, wenn man sich vor Augen führt, daß die zentralen Erfolgsfaktoren im Marketing der Handelsbetriebe nicht völlig deckungsgleich sind mit den zentralen Profilierungsdimensionen, d.h. den Faktoren, die die Unterschiede zwischen den Betriebstypen begründen ⁴⁵⁸. Die Handelsunternehmen differenzieren sich demzufolge gegenwärtig mit Marketinginstrumenten voneinander, die nicht unbedingt die größtmöglichen Erfolgsaussichten versprechen.

Auf der anderen Seite erklären sich die im Vergleich zu den Instrumentedimensionen höheren Bestimmtheitsmaße der Betriebstypen bei der Analyse des Wachstums von absolutem und relativem Marktanteil aus den diesbezüglichen Erfolgswirkungen der situativen Faktoren der Marktumwelt. So sind auf die Marktumwelt 37.5% der Varianz des Marktanteilwachstums zurückzuführen. Ein Teil dieser Aussagekraft der situativen Faktoren ist natürlich auch in

⁴⁵⁷ Eine Interpretation offenkundig geringer Unterschiede in den Bestimmtheitsmaßen erscheint nicht angezeigt, da es sich bei den Einzelfaktoren um faktoranalytische Aggregationen zahlreicher Einzelvariablen handelt. Die Faktorenanalyse selbst ist jedoch nicht in der Lage gewesen, die gesamte Varianz der Ursprungsvariablen zu reproduzieren, so daß die Verwendung von Faktorwerten bereits einen Informationsverlust darstellt, der natürlich mit in die Regressionsanalyse übernommen wird.

⁴⁵⁸ Vgl. hierzu die Informationen in Abbildung 30 (Kap. B.6.32) und in Abbildung 47 dieses Kapitels.

der Betriebstypenzugehörigkeit eines Händlers enthalten, weniger aber in der Ausprägung einzelner Marketing-Mixbereiche ⁴⁵⁹.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Hypothesen **Hyp EW3** und **Hyp EW5**, wonach der Einfluß der Betriebstypen auf die einzelnen Erfolgsdimensionen größer ist als der Einfluß der isoliert betrachteten Instrumentedimensionen bzw. der situativen Faktoren, nur mit Einschränkungen bestätigt werden kann. Festzuhalten ist jedoch, daß die Betriebstypen als Ausdruck primär konkurrenzorientierter Marketingstrategien mehr als die Einzelfaktoren geeignet sind, Unterschiede in dem Marktanteilswachstum und damit unmittelbare Wettbewerbsvorteile zu erklären.

Abschließend ist kritisch darauf hinzuweisen, daß die Betriebstypen sowie die übrigen Faktoren als Prädiktoren zwar signifikante Aussagen über ihren Zusammenhang mit den Erfolgsgrößen gestatten, gleichwohl aber die Regressionen mit Bestimmtheitsmaßen von maximal 0.375 nur relativ schlechte Anpassungen der Schätzwerte an die empirischen Werte der Erfolgsindikatoren liefern ⁴⁶⁰. Dies kann seinen Grund darin haben, daß

- durch das Vertriebssystem und die Marke nicht kontrollierbare und für den einzelnen Händler relativ zufällig auftretende Effekte induziert werden (z.B. lokale Kundenpräferenzen für bestimmte Fahrzeugmarken),
- Meßfehler bei der Erfassung der Primärdaten gemacht wurden,
- wichtige Einflußgrößen unberücksichtigt geblieben sind, oder

⁴⁵⁹ Wie in Kapitel B.6.41 herausgearbeitet werden konnte, sind einzelne Händlerstypen durch typische Standortrahmenbedingungen zu kennzeichnen; es bestehen daher z.T. enge Wechselwirkungen zwischen externer Situation und Betriebstypenstrategie.

⁴⁶⁰ Zur Interpretation des Bestimmtheitsmaßes vgl. Brosius, G., *Basics and Graphics*, a.a.O., S. 317 f.; Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., *Marktforschung*, a.a.O., S. 208 ff. Zur Beurteilung der Güte von Regressionsfunktionen vgl. Bohley, P., *Statistik*, a.a.O., S. 248.

- die Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Kriteriumsvariablen nicht eindeutig linearer Natur sind, die lineare multiple Regressionsanalyse mithin nicht geeignet ist, die "tatsächlichen" kausalen und funktionalen Beziehungen abzubilden ⁴⁶¹.

Unbeschadet dieser Kritik liefern die bisherigen Befunde zahlreiche statistisch abgesicherte Aufschlüsse über die Erfolgswirkungen der Betriebstypenprofilierung im Automobilhandel und sind deshalb keineswegs grundlegend in Frage zu stellen.

4.3 Ausgewählte Erfolgswirkungen von Betriebstypen in Wechselwirkung mit unterschiedlichen situativen Kontexten

Abschließend ist nunmehr der Hypothese nachzugehen, daß einzelne Betriebstypen nur in Kombination mit spezifischen situativen Rahmenbedingungen besondere Erfolgspositionen besetzen können, mithin der Erfolg von Handelsunternehmen ein und desselben Betriebstyps in Abhängigkeit von den Konstellationen der situativen Einflußfaktoren variiert (**Hyp EW6**).

Zu diesem Zweck muß die Methodik der multiplen Regression mit nicht metrischen Variablen erweitert werden.

4.31 Methodische Besonderheiten

Die bisher vorgestellten und diskutierten Modellvarianten der Regressionsanalyse waren lediglich in der Lage, metrische Daten zusätzlich zu den kategorialen Informationen der Betriebstypenzugehörigkeit als Kovariable zu erfassen.

⁴⁶¹ Zur Linearitätsprämisse bei der Regressionsanalyse vgl. Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 6 ff.

Das heißt, daß ihr Einfluß aus den Kausalbeziehungen zwischen Betriebstypeneffekten und Erfolgsindikatoren herausgerechnet und getrennt ausgewiesen wird. Eine simultane Analyse von Betriebstypeneffekten und situativen Einflußfaktoren erfordert indes eine **Modellierung von Wechselwirkungseffekten** zwischen den Haupteffekten "Betriebstyp" und "Kontextfaktor", wie er in varianzanalytischen Fragestellungen üblich ist ⁴⁶².

Die regressionsanalytische Darstellung der Varianzanalyse mit gemischt skalierten Daten hat folgende formale Struktur:

$$y_i = \beta_0 x_{0i} + \sum_{j=1}^{k-1} \beta_j x_{ji} + \beta_1 x_{1i} + \sum_{m=1}^{k-1} \beta_m x_{mi} + u_i$$

mit $i = 1, \dots, n$ und $x_{01} = 1$

$$x_{ji} = \begin{cases} 1, & \text{falls die } j\text{-te Faktorstufe vorliegt;} \\ -1, & \text{falls die } k\text{-te Faktorstufe vorliegt;} \\ 0, & \text{in den übrigen Fällen;} \end{cases}$$

wobei $j = 1, \dots, k-1$ und $\beta_j \neq 0$ für alle j

x_{1i} = Werte der metrisch skalierten Kovariablen

x_{mi} = $(x_{ji} * x_{1i})$, kodiert die Wechselwirkung zwischen x_{ji} und x_{1i} für die $(j=1)$ -te bis $(j=k-1)$ -te Faktorstufe

Das Modell sieht vor, daß für jede Kombination eines kategorialen Effektes mit einer metrisch skalierten Variablen zusätzlich eine neue Variable berechnet

⁴⁶² Zur zwei- und mehrfaktoriellen Varianzanalyse und der Berechnung von Haupt- und Interaktionseffekten vgl. Backhaus, K., et al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 66-79; Brosius, G., *SPSS/PC+ Advanced Statistics 4.0*, Chicago (Illinois) 1990, S. 217 ff.; Gülicher, H., *Varianzanalyse*, a.a.O., S. 8.17 - 8.36; Norusis, M.J., *Advanced Statistics*, a.a.O., S. B.63 - B.87; Tiede, M., *Statistik*, a.a.O., S. 98 ff.

wird ⁴⁶³. Dies hat für die Regressionsanalyse den Vorteil, daß keine Multikollinearität der Prädiktoren auftreten kann, da die Interdependenzen ja bereits explizit kodiert werden. Gleichzeitig bedeutet dies für den konkreten Fall aber auch, daß bei sechs Betriebstypen (= 5 Effekte) und beispielsweise zehn situativen Faktoren insgesamt 16 Haupteffekte und 60 Interaktionseffekte in eine Regression einfließen würden.

Es ist daher naheliegend, sich auf die situativen Faktoren zu beschränken, die in der globalen Erfolgsanalyse als zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert werden konnten. Weiterhin sollen für die Einflußfaktoren der unternehmensexternen und der unternehmensinternen Situation jeweils getrennte Analysen angestellt werden. Eine simultane Analyse über alle Betriebstypen und relevanten Einflußfaktoren wäre inhaltlich wünschenswert, würde aber die Übersichtlichkeit der Untersuchung erheblich beeinträchtigen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß die internen und externen situativen Faktoren miteinander korrelieren und daher streng genommen Wechselwirkungseffekte zwischen den situativen Faktoren kodiert werden müssen, um diese abzubilden. Die Folge wäre eine Inflationierung der Effekte, die trotz der relativ hohen Fallzahl die Tragfähigkeit des Modellansatzes übersteigen würden.

Aus demselben Grund bietet sich für die nachfolgende simultane Analyse wiederum die Verwendung der schrittweisen Regressionsanalyse an. Auf diese Weise können über statistische Signifikanzmaße iterativ die aussagekräftigen Haupt- und Wechselwirkungseffekte herausgefiltert werden.

Des weiteren erscheint für diesen abschließenden Analyseschritt die Beschränkung auf die Kundenzufriedenheit als Indikator des psychographischen Erfolges sowie das Marktanteilswachstum als Indikator des ökonomischen Erfolges zweckmäßig. Beide Erfolgsmaßstäbe haben sich im Verlauf der

⁴⁶³ Vgl. Tiede, M., Statistik, a.a.O., S. 255-287; Gülicher, H., Varianzanalyse, a.a.O., S. 9.9 ff.

Untersuchung als besonders aussagekräftig erwiesen. Darüber hinaus soll auf die gesonderte Berücksichtigung von Kovariablen verzichtet werden, denn ihre Einbeziehung hat keinen übermäßigen Einfluß auf Richtung und Relation der Regressionskoeffizienten untereinander erkennen lassen (vgl. z.B. Abbildung 46).

4.32 Kontextspezifische Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit

Die regressionsanalytisch bestimmten Haupt- und Interaktionseffekte der Betriebstypen sowie der Einflußfaktoren der **unternehmensexternen Situation** zur Erklärung der Kundenzufriedenheit sind der **Abbildung 52** zu entnehmen ⁴⁶⁴.

Es zeigt sich, daß Haupteffekte von immerhin vier Betriebstypen als relevante Erfolgsdeterminanten identifiziert werden können. Die Regressionskoeffizienten entsprechen dabei in Richtung und relativer Stärke, nicht aber in ihrer absoluten Größe denen der isolierten Erfolgsanalyse (vgl. Abb. 46). Lediglich die Effekte des klassischen Autohauses sowie der Kundendienst-Fokussierten unterschieden sich in dieser Regression nicht mehr signifikant von dem Gesamtmittelwert aller Vertragshändler (Konstante = -0.141). An die Stelle der Haupteffekte der beiden angesprochenen Betriebstypen treten Interaktionseffekte mit Faktoren der Marktumwelt.

⁴⁶⁴ Von den ursprünglich sieben Faktoren der Marktumwelt und den vier Faktoren zu Kennzeichnung der Kundenstruktur werden nur die sechs signifikant erfolgsrelevanten Faktoren in die simultane Analyse übernommen.

Situative Faktoren	Betriebstypen						
	Handels-spezialist	Automobil-Center	klass. Autohaus	ambitionierter Händler	Kundendienst-Fokussierter	Marken-Stützpunkt	Haupteffekte der Faktoren
allgemeines Marktpotential	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,281 ***	n.s.	n.s.
Erwerbsstruktur	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
PKW-Marktentwicklung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Wettbewerbsintensität	0,395 ****	n.s.	n.s.	n.s.	-0,489 ****	n.s.	n.s.
Wettbewerbsposition des VH	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Firmenkunden	n.s.	n.s.	-0,168 ***	n.s.	n.s.	n.s.	-0,194 ****
Stammkunden	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,245 ****
Haupteffekte der Betriebstypen	-0,570 ****	-0,212 ***	n.s.	0,606 ****	n.s.	0,317 ****	
Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten: n.s. = nicht signifikant; * = $\alpha \leq 0,15$; ** = $\alpha \leq 0,10$; *** = $\alpha \leq 0,05$; **** = $\alpha \leq 0,01$			R ² = 0,299		Effekt der Konstanten = -0,141 ****		
			Adj. R ² = 0,278		Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe = n.s.		

Abb. 52: Erklärung der Kundenzufriedenheit mit Hilfe der Betriebstypen und den Einflußfaktoren der unternehmensexternen Situation

So haben Händler, die dem Typ des klassischen Autohauses zuzurechnen sind und einen hohen Anteil gewerblicher und Flottenkunden an ihrem Neuwagen-geschäft aufweisen, unzufriedenere Kunden als die übrigen Vertreter dieses Händlertyps. Dieses Ergebnis kann nicht überraschen, da bereits in der globalen Analyse ein hoher Firmenkundenanteil als negativer Zufriedenheitsfaktor identifiziert wurde (vgl. Abb. 49) und ebenfalls in dieser Regressionsanalyse als negativ wirkender Haupteffekt ausgewiesen wird ($b = -0.194$). Offenbar führt die verstärkte Akquisition von Firmenkunden zu einer Vernachlässigung der Privatkunden. Darüber hinaus wird über die volumenträchtigen Firmenkundengeschäfte ein Unternehmenswachstum induziert, das bei steigender

Betriebsgröße eine wachsende Anonymität im persönlichen Kontakt zwischen Händlerpersonal und Kunden begünstigt.

Die Kundendienst-Fokussierten können demgegenüber eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit realisieren, wenn sie in mittleren und größeren Städten mit einem relativ hohen Marktpotential angesiedelt sind ($b = 0.281$). Hier stellen sie offensichtlich ob ihrer kleinbetrieblichen Struktur und ihres flexiblen Kundendienstes für eine Reihe von Konsumenten eine Alternative zu den in diesen Gebieten überdurchschnittlich vertretenen großen Automobilhändlern dar. Notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Besetzung dieser Nischenposition ist allerdings, daß die Wettbewerbsintensität in diesen Märkten nicht allzu stark ausgeprägt ist, da ansonsten mit dem oben beschriebenen Effekt eines steigenden Anspruchsniveaus der Kunden zu rechnen ist, der angesichts der Leistungsdefizite dieses Händlertyps zu negativen Zufriedenheitseffekten führt ($b = -0.489$).

Genau umgekehrt wirkt sich dieser Effekt steigender Kundenerwartungen bei erhöhter Wettbewerbsintensität an den Händlerstandorten auf die Automobil-Center aus. Infolge ihrer umfassenden Profilierungsbemühungen gelingt es ihnen in diesen Märkten augenscheinlich, ihrem grundsätzlich negativen Zufriedenheitseffekt (vgl. den Haupteffekt des Betriebstyps) erfolgreich entgegenzuwirken ($b = 0.395$).

Neben den beschriebenen Haupteffekten der Betriebstypen und den diskutierten Interaktionseffekten kommt schließlich den Erfolgsfaktoren "hoher Firmenkundenanteil" und "hoher Stammkundenanteil" eine typenübergreifend erfolgs-erklärende Funktion zu.

Bemerkenswert ist schließlich, daß durch die simultane Analyse von Betriebstypen und Faktoren der unternehmensexternen Situation der Fit der Regression auf 27.8% erhöht werden kann (vgl. Adj. R^2). Damit liegt die Erklärungskraft dieser Analyse um fast 10% über der besten Globalanalyse (vgl. Abb. 51).

Wechselt man in der Untersuchung der Kundenzufriedenheit auf die Erklärung durch die Betriebstypen in Wechselwirkung mit den **unternehmensinternen Faktoren** der Unternehmensführung, so fällt auf, daß bei dieser Regression die Haupteffekte eindeutig dominieren (vgl. **Abbildung 53**). Da die Regressionskoeffizienten inhaltlich völlig mit denen der Globalanalyse übereinstimmen, erübrigt sich hier eine dezidierte Diskussion. Aufschlußreiche Interaktionseffekte ergeben sich ausschließlich für die beiden profilierten Händlertypen der Handels-Spezialisten und der Automobil-Center. Während die Handels-Spezialisten durch eine besonders aggressive Form der Marktbearbeitung seitens der Geschäftsführung ihre Kundenzufriedenheit weiter zu verschlechtern drohen ($b = -0.197$), sind Automobil-Center durch eine klare Zielgruppenorientierung offensichtlich in der Lage, die Zufriedenheit der Kunden mit ihrem Betrieb zu steigern ($b = 0.174$).

Situative Faktoren \ Betriebstypen	Betriebstypen						
	Handels-spezialist	Automo-bil-Center	klass. Autohaus	ambitio-nierter Händler	Kunden-dienst-Fokus-sierter	Marken-Stütz-punkt	Haupt-effekte der Faktoren
Personal	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,226 ****
marktorientiertes Engagement	-0,197 ***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,171 ****
Mitarbeiterorientierung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,109 ***
leistungsorientierte Führung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,122 ***
Zielgruppen-orientierung	n.s.	0,174 **	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Haupteffekte der Betriebstypen	-0,462 ****	-0,491 ****	n.s.	0,456 ****	0,321 ***	0,180 **	
Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten: n.s. = nicht signifikant; * = $\alpha \leq 0,15$; ** = $\alpha \leq 0,10$; *** = $\alpha \leq 0,05$; **** = $\alpha \leq 0,01$			R ² = 0,289		Effekt der Konstanten = -0,047 n.s.		
			Adj. R ² = 0,265		Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe = n.s.		

Abb. 53: Erklärung der Kundenzufriedenheit mit Hilfe der Betriebstypen und den Einflußfaktoren der unternehmensinternen Situation

Mit Hilfe der kombinierten Analyse von Betriebstypen und Faktoren der unternehmensinternen Situation können 26.5% der Varianz des Erfolgsindikators Kundenzufriedenheit erklärt werden. Dieser Wert ist nur geringfügig schlechter als der zuvor mittels der unternehmensexternen Situation berechnete Wert.

Faßt man die bisherigen Ergebnisse zusammen, so zeigt sich, daß kombinierte Erfolgsanalysen geeignet sind, die Aussagekraft der Regressionsanalysen signifikant zu erhöhen. Dennoch kann bislang nicht beobachtet werden, daß Betriebstypen nur in bestimmten situativen Kontexten in besonderer Weise Wettbewerbsvorteile und somit Erfolgsunterschiede erklären könnten.

4.33 Kontextspezifische Wirkungen auf das Marktanteilswachstum

Die beiden multiplen Regressionsanalysen sind nunmehr mit dem Marktanteilswachstum als abhängige Variable zu wiederholen. Die simultane Analyse der Betriebstypen mit den Faktoren der unternehmensexternen Situation liefert die in **Abbildung 54** ausgewiesenen Ergebnisse. Es fällt unmittelbar auf, daß das Marktanteilswachstum neben acht signifikanten Haupteffekten offenbar durch eine ganze Reihe von Interaktionseffekten zu erklären ist. Eine genauere Betrachtung macht allerdings deutlich, daß sich die Wechselwirkungen auf die Handels-Spezialisten, die Automobil-Center sowie die klassischen Autohäuser beschränken - jenen Händler Typen also, die vornehmlich in Gebieten mit einem mittleren und hohen Marktvolumen angesiedelt sind (vgl. **Abbildung 36**).

Im einzelnen sind folgende Ergebnisse festzuhalten:

Die Handels-Spezialisten können über ihr typenspezifisch überdurchschnittlich großes Marktanteilswachstum ($b = 0.502$) hinaus zusätzliche Marktanteilsgewinne erzielen, wenn sie innerhalb rasch wachsender Märkte aktiv sind ($b = 0.410$) und wenn es ihnen gelingt, gewerbliche Kunden und Flottenkunden zu akquirieren ($b = 0.217$). Darüber hinaus sind für diesen Typ Markterfolge an Standorten zu erwarten, die durch einen überdurchschnittlichen Arbeiteranteil

Situative Faktoren	Betriebstypen						Haupteffekte der Faktoren
	Handels-spezialist	Automo-bil-Center	klass. Autohaus	ambitio-nierter Händler	Kunden-dienst-Fokus-sierter	Marken-Stütz-punkt	
allgemeines Marktpotential	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,193 ****
Erwerbsstruktur	-0,375 ****	0,405 ****	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
PKW-Marktentwicklung	0,410 ****	n.s.	-0,172 ***	n.s.	n.s.	n.s.	-0,246 ****
Wettbewerbsintensität	n.s.	-0,281 ****	n.s.	0,275 ****	n.s.	n.s.	n.s.
Wettbewerbsposition des VH	n.s.	0,223 ****	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Firmenkunden	0,217 ****	n.s.	-0,162 ***	n.s.	n.s.	n.s.	0,184 ****
Stammkunden	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Haupteffekte der Betriebstypen	0,502 ****	0,624 ****	-0,200 ***	n.s.	-0,513 ****	-0,413 ****	
Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten: n.s. = nicht signifikant; * = $\alpha \leq 0,15$; ** = $\alpha \leq 0,10$; *** = $\alpha \leq 0,05$; **** = $\alpha \leq 0,01$			R ² = 0,553 Adj. R ² = 0,526		Effekt der Konstanten = 0,056 n.s. Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe = -0,301 ****		

Abb. 54: Erklärung des Marktanteilswachstums mit Hilfe der Betriebstypen und den Einflußfaktoren der unternehmensexternen Situation

an den Erwerbstätigen gekennzeichnet sind ($b = -0.375$)⁴⁶⁵. Es kann vermutet werden, daß diesem Betriebstyp durch die offensive Preispolitik eine besondere Attraktivität bei denjenigen Konsumenten zukommt, die nur über relativ niedrige bis mittlere Einkommen verfügen, so daß die Handels-Spezialisten gerade in stark industriell geprägten Gebieten Wettbewerbsvorteile erzielen können.

⁴⁶⁵ Dieser Faktor ist durch die beiden Variablen Arbeiter- bzw. Angestelltenanteil an den Erwerbstätigen gekennzeichnet, wobei der Arbeiteranteil negativ auf den Faktor läßt. Vgl. Abbildung 33 in Kapitel B.6.41.

Der gegenteilige Effekt ist bei den Automobil-Centern zu beobachten. Sie bauen ihre Wettbewerbsposition offenkundig in Gebieten aus, die durch einen überdurchschnittlichen Angestelltenanteil an den Erwerbstätigen gekennzeichnet sind ($b = 0.405$). Möglicherweise sind die zahlreichen Serviceleistungen sowie die teilweise erlebnisorientierte Gestaltung der Betriebsanlagen und der Warenpräsentation geeignet, Kunden aus diesen sozialen Gruppen anzusprechen.

Ein weiterer aufschlußreicher Befund im Zusammenhang mit den Automobil-Centern ist in den Einflüssen der Wettbewerbsintensität sowie der Wettbewerbsposition dieser Vertragshändler zu sehen. Das Marktanteilswachstum von Automobilhändlern dieses Typs ist augenscheinlich gefährdet ($b = -0.281$). Führt man sich vor Augen, daß an den typischen Standorten von Automobil-Centern vor allem auch Handels-Spezialisten ansässig sind, wird klar, daß die Automobil-Center in erster Linie durch die auf Preisvorteilen aufgebaute Wettbewerbsstrategie der Handels-Spezialisten gefordert werden. Quasi spiegelbildlich weist der Regressionskoeffizient von $b = 0.223$ bei der Wettbewerbsposition des Handelsunternehmens darauf hin, daß die Automobil-Center immer dann besonders erfolgreich im Markt agieren können, wenn sie von einer gefestigten Marktposition ausgehen können.

Das klassische Autohaus hat anders als die Handels-Spezialisten Schwierigkeiten, an wachsenden Märkten entsprechend zu partizipieren ($b = -0.172$). Relative Wettbewerbsvorteile kann es sich nur verschaffen, wenn es ihm gelingt, vermehrt Geschäfte mit gewerblichen Kunden zu tätigen ($b = 0.162$). Damit wird zugleich deutlich, daß die Faktoren, die eine Verbesserung des marktlichen Erfolges bewirken, zugleich negativ auf die Kundenzufriedenheit wirken (vgl. Abbildung 52).

Ambitionierte Händler schließlich profitieren von wettbewerbsintensiven Märkten. Infolge ihrer Profilierungsbemühungen können sie trotz ihrer kleinen bis mittleren Betriebsgröße offensichtlich erfolgreich Nischen in diesen Märkten besetzen und so kontinuierlich ihre Marktposition ausbauen ($b = 0.275$).

Neben diesen im wesentlichen auf drei Betriebstypen beschränkten Wechselwirkungen mit situativen Faktoren zeichnen sich abermals die Betriebstypen als relativ situationsunabhängige Haupteffekte ab. Die Differenzierungsbemühungen der Automobilhändler, die hinter den Betriebstypen stehen, sind damit nachweislich geeignet, grundlegende marktliche Erfolgsunterschiede zu erklären.

Darüber hinaus kristallisieren sich noch drei situative Faktoren als übergreifende Erfolgsfaktoren heraus. So trägt das Marktvolumen und Marktpotential im Marktverantwortungsgebiet eines Händlers in starkem Maße zur Erklärung des Marktanteilswachstums bei. Da bei diesem Faktor keine Interaktionseffekte mit Betriebstypen auftreten, kann gefolgert werden, daß Automobilhändlern an attraktiven Standorten unabhängig von einer konkret verfolgten Marketingstrategie bereits überdurchschnittlich gute Voraussetzungen für die Erzielung ökonomischer Erfolge gegeben sind. Gleichwohl können diese situationsbedingten Vorteile durch nicht adäquate Marketingmaßnahmen wieder relativiert oder sogar zunichte gemacht werden.

Abschließend fällt auf, daß das Bestimmtheitsmaß der Regression mit einem Wert von 0.526 sehr weit über den Ergebnissen der Globalanalysen liegt. Somit ist zumindest für das Marktanteilswachstum nachgewiesen, daß durch spezifische Kombinationen von Betriebstypen und Faktoren der Aufgabenumwelt sehr wohl signifikante Variationen im Erfolg induziert werden.

Den Abschluß der empirischen Analyse bildet die simultane Regression von Betriebstypen und Faktoren der unternehmensinternen Situation. Wie **Abbildung 55** zu entnehmen ist, treten für diesen Fall nur Haupteffekte und keine Wechselwirkungen auf. Über die in den Typen bereits implizierten Unterschiede im Rahmen der Unternehmensführung (vgl. Kapitel B.6.42) ergeben sich für die Betriebstypen offenbar keine besonderen Erfolgswirkungen aus einer Betonung einzelner Führungsaspekte. Dennoch ist auch als Ergebnis dieser Teilanalyse herauszustellen, daß dem marktorientierten unternehmerischen Engagement und damit zugleich der Professionalität der Geschäftsführung im Handelsbetrieb die Rolle eines zentralen Erfolgsfaktors zukommt.

Situative Faktoren	Betriebstypen							Haupteffekte der Faktoren
	Handels-spezialist	Automo-bil-Center	klass. Autohaus	ambitio-nierter Händler	Kunden-dienst-Fokus-sierter	Marken-Stütz-punkt		
Personal	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	
marktorientiertes Engagement	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,143	****
Mitarbeiterorientierung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	
leistungsorientierte Führung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,142	****
Zielgruppen-orientierung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	
Haupteffekte der Betriebstypen	0,628	0,631	-0,285	n.s.	-0,533	-0,423		
Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten: n.s. = nicht signifikant; * = $\alpha \leq 0,15$; ** = $\alpha \leq 0,10$; *** = $\alpha \leq 0,05$; **** = $\alpha \leq 0,01$			R ² = 0,336		Effekt der Konstanten = 0,012 n.s.			
			Adj. R ² = 0,321		Effekt der Veränderung der Außer-MVG-Verkäufe = -0,225 ****			

Abb. 55: Erklärung des Marktanteilswachstums mit Hilfe der Betriebstypen und den Einflußfaktoren der unternehmens-internen Situation

Unterzieht man die simultanen Erfolgsanalysen einer abschließenden Würdigung, so ist zu konstatieren, daß die Hypothese **Hyp EW6**, wonach der Erfolg von Betriebstypen in Abhängigkeit von spezifischen Wechselwirkungen mit situativen Faktoren variiert, grundsätzlich zu bestätigen ist. Insbesondere der marktliche Erfolg wird durch kombinierte Effekte von Profilierungsstrategien und situativen Faktoren der Aufgabenumwelt besser erklärt als durch Regressionsmodelle, die die Erfolgsdeterminanten getrennt voneinander berücksichtigen.

Auf der anderen Seite kann hieraus nicht gefolgert werden, daß einzelne Betriebstypen und mit ihnen einzelne Profilierungsstrategien ausschließlich in als deterministisch zu charakterisierenden Situationen Erfolge bzw. Mißerfolge aufzuweisen hätten. Vielmehr zeichnen sich Betriebstypen durch generelle, weitgehend situationsunabhängige Erfolgsausprägungen aus.

D. Implikationen der Untersuchung

1. Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war der wenig befriedigende Stand der Forschung zur Betriebstypenprofilierung von Handelsunternehmen in vertraglichen Vertriebssystemen. Angesichts der nachweisbaren Defizite in der wissenschaftlichen Diskussion und in Anbetracht der vielfältigen Bemühungen der Unternehmenspraxis um Lösungsansätze war es die generelle Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, das Spektrum alternativer Ausgestaltungsmöglichkeiten von Profilierungsstrategien aus Sicht des Handels theoretisch fundiert zu beleuchten und auf dieser Grundlage den Status gegenwärtiger Profilierungsbemühungen innerhalb eines vertraglichen Vertriebssystems der Automobilbranche empirisch umfassend zu überprüfen. Das Grundverständnis der Betriebstypenprofilierung als einem konkurrenzorientierten Strategieansatz mit der Zwecksetzung, strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu sichern, erforderte darüber hinaus die Erarbeitung von Ansatzpunkten zur Bewertung dieser Strategiealternativen im Hinblick auf ihre Erfolgswirkungen. In Anlehnung an die entscheidungs- und kontextorientierte Marketingtheorie und das vertikale Marketing auf der einen Seite und die Forschung zum Handelsmarketing sowie die Erfolgs- und Erfolgsfaktorenforschung im Handel auf der anderen Seite, war es schließlich ein weiteres Untersuchungsziel, die Identifizierung und Bewertung der situativen Faktoren vorzunehmen, welche die Profilierung und ihre Erfolgswirkung maßgeblich beeinflussen.

Gemessen an den festgestellten Defiziten in der wissenschaftlichen Forschung bezüglich der Spezifika der Betriebstypenbildung und -profilierung im Kontext vertraglicher Vertriebssysteme geht die Arbeit über die bisherigen Forschungsansätze hinaus. In einer integrierten Gesamtbetrachtung faßt sie relevante Erkenntnisse der angeführten Forschungsrichtungen in einem Bezugsrahmen zusammen und macht sie dadurch zugleich einer empirischen Analyse zugänglich. Die konzeptionellen Überlegungen in Verbindung mit den in dieser Form erstmals dargebotenen, umfassenden empirischen Befunden liefern zahlreiche Anregungen für die Unternehmenspraxis in vertraglichen Vertriebs-

systemen ebenso wie für die weitere Forschung des Handelsmarketing und des vertikalen Marketing.

Unter Bezugnahme auf die eingangs herausgestellten Zielsetzungen können die Ergebnisse dieser Untersuchung einer zusammenfassenden Würdigung unterzogen werden:

Ausgehend von den drei Ebenen der Marketingkonzeption wurden zunächst grundlegende Ziele der Automobilhändler diskutiert. Diese leiten sich aus der lokalen Markt- und Wettbewerbssituation der Händler sowie aus systemspezifischen Zielkonflikten innerhalb vertraglicher Vertriebssysteme ab.

Darauf aufbauend wurden auf der zweiten Ebene der Marketingkonzeption Optionen für die Ausgestaltung von **Positionierungsstrategien** als Grundlage der Ausgestaltung der Betriebstypenprofilierung dargelegt. Im Rahmen einer wettbewerbsorientierten Betrachtung wurden über die differenzierte Analyse der Konkurrenzbeziehungen auf den einzelnen Partialmärkten des Kfz-Gewerbes die strategischen Ausgangspositionen sowie die möglichen strategischen Stoßrichtungen des markengebundenen Automobilhandels aufgezeigt. Dem Grundverständnis der Marktorientierung folgend, wurden darüber hinaus konsumentenorientierte Profilierungsansätze aufgezeigt. Zur Verdeutlichung idealtypischer Positionierungsstrategien im Kfz-Gewerbe wurden hierzu die Dimensionen der Erlebnis-, Service- und Preisorientierung herangezogen. Anhand des dreidimensionalen Positionierungsraumes konnten idealtypische Betriebstypenkonzepte erarbeitet und diskutiert werden.

Während einige der abgeleiteten Betriebstypen mit real existierenden Typen übereinstimmen, sind andere Konzepte aufgrund rechtlicher Restriktionen bisher nicht realisiert worden. Gestützt auf eine dezidierte Diskussion der rechtlichen Besonderheiten des Automobilhandels konnte dies damit begründet werden, daß den Automobilhändlern bei der Ausgestaltung der klassischen Aktionsparameter des Handelsmarketing wie der Sortiments-, der Preis- und der Betriebsstättengestaltungs- und Warenpräsentationspolitik nur relativ geringe Freiräume für eine eigenständige Profilierung zur Verfügung stehen.

Demgegenüber bieten sich dem Automobilhandel durch die Kombination von Dienstleistungs- und Handelsfunktionen in anderen Submixbereichen Möglichkeiten der wettbewerbsgerichteten Differenzierung. Zu denken ist hierbei vor allem an den Bereich der Service- und Dienstleistungen.

Damit ist zugleich die dritte Ebene der Marketingkonzeption angesprochen, welche die Betriebstypenpositionierung durch die Wahl geeigneter **Marketingstrategien und Marketinginstrumente** konkretisiert. Zu diesem Zweck wurde das klassische Marketing-Mix theoriegestützt auf die Spezifika des Automobilhandels hin ausgerichtet. In diesem Zusammenhang konnten zudem die vertriebssystemkonformen Profilierungspotentiale hinsichtlich des Instrumenteeinsatzes aufgezeigt werden. Die eingehende Erörterung der Marketinginstrumente schaffte darüber hinaus erst die Grundlage für die empirische Analyse der Betriebstypenbildung. Ein wesentlicher Vorteil der Marketinginstrumente-Strategien liegt darin begründet, daß aus den beobachteten Instrumenteausprägungen retrograd auf deren zugrundeliegende Profilierungsstrategien geschlossen werden konnte. Gleichzeitig konnte auf diesem Weg das langfristig wirksame Verhalten erfaßt werden, auch wenn diesem kein konzeptionsgeleitetes Vorgehen zugrunde lag, wie dies bei der Mehrzahl insbesondere kleinerer Handelsbetriebe der Fall ist. Hierin dokumentiert sich zugleich die Flexibilität des Betriebstypenbegriffes, wie er im Rahmen dieser Arbeit abgeleitet wurde.

Dieser grundlegende Zusammenhang wurde daraufhin im Rahmen der **empirischen Analyse** genutzt, um anhand der konkreten Ausprägungen der Marketinginstrumente-Dimensionen **Betriebstypen** innerhalb des untersuchten Vertragshändlersystems abzuleiten. Methodische Voraussetzung hierfür war die theoriegeleitete, faktorenanalytische Verdichtung einer Vielzahl primärstatistisch erfaßter Marketingaktivitäten zu zentralen Marketinginstrumente-Dimensionen. Mit Hilfe dieser Dimensionen konnten sechs empirische Betriebstypen identifiziert werden, die durch spezifische Leistungsprofile gekennzeichnet sind. Drei dieser Händler Typen zeichnen sich dabei durch zielgerichtete Profilierungsbemühungen aus, wohingegen die übrigen drei Betriebstypen zwar jeweils klar konturierte Leistungsprofile aufweisen, jedoch anzunehmen ist, daß

diese nicht das Resultat zielgerichteten Verhaltens, sondern eines sukzessiven, nicht geplanten Anpassungsverhaltens an Anforderungen seitens des Systemführers oder des lokalen Marktes darstellen. Von den drei Betriebstypen, die erkennbar klare Profilierungsstrategien verfolgen, lassen sich zwei Typen durch mittlere oder große Betriebsgrößen kennzeichnen, während der dritte Händlertyp eher kleine bis mittelgroße Unternehmen umfaßt. Da die drei weniger profilierten Betriebstypen ebenfalls vorwiegend Klein- und Mittelbetriebe einschließen, kann mit Blick auf die Betriebsgröße von einer **Polarisierung der Absatzmittler** gesprochen werden.

Die differenzierte Analyse der **Profilierungsdimensionen** zeigte auf, daß vor allem der Kundendienstbereich geeignet ist, die Unterschiede zwischen den Betriebstypen zu erklären. Wie aufgrund der konzeptionellen Überlegungen zu erwarten war, liefern auch das preispolitische Verhalten der Händler sowie deren Marktkommunikation signifikante Erklärungsbeiträge für die Trennung der Gruppen. Bemerkenswerter Befund war in diesem Zusammenhang, daß Service- und Dienstleistungen, denen aufgrund der theoretischen Überlegungen das größte Profilierungspotential zugewiesen wurde, bei den bislang zu beobachtenden Betriebstypen des Automobilhandels nur eine untergeordnete Bedeutung im Rahmen der wettbewerbsgerichteten Profilierungsaktivitäten zukommt ⁴⁶⁶.

Insgesamt zeigte die empirische Untersuchung, daß die Profilierung der Händlerbetriebe derzeit noch relativ stark über klassische Instrumente erfolgt, deren Profilierungspotential durch Vorgaben des Herstellers gegenwärtig relativ restringiert ist. Im Vergleich dazu kommt den Ansätzen zur wettbewerbsgerichteten Profilierung, wie sie in der wissenschaftlichen Forschung in neuerer

⁴⁶⁶ Zu den einzelnen diskriminatorischen Bedeutungen der Marketinginstrumente für die Erklärung der Betriebstypenunterschiede vgl. die Abbildung 31 in Kap. B.6.32 und die dortigen Ausführungen.

Zeit verstärkt diskutiert werden, derzeit noch eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu ⁴⁶⁷.

In einem nächsten Schritt wurde untersucht, inwieweit verschiedene **situative Faktoren** geeignet sind, die Wahl einer Profilierungsstrategie und damit die Realisierung eines bestimmten Betriebstyps zu erklären. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, daß der Handel mehr als andere Branchen in starkem Maße durch situative Einflüsse geprägt wird. Den Überlegungen des allgemeinen Kontingenzansatzes folgend wurden zunächst durch konzeptionelle Überlegungen situative Einflußfaktoren in der internen und externen Unternehmensumwelt der Händler identifiziert und operationalisiert. Anschließend erfolgte eine getrennte diskriminanz- und varianzanalytische Überprüfung des Einflusses dieser Faktoren auf die Betriebstypenbildung und -profilierung.

Bei der Analyse der Kontextfaktoren bestätigte sich die zuvor erkannte Polarisierung zwischen den Betriebstypen. Als zentrales Ergebnis konnte außerdem nachgewiesen werden, daß keine eindeutige Zuordnung der Betriebstypen zu spezifischen Situationen möglich ist. Das schließt jedoch nicht aus, daß einige zentrale Kontextfaktoren existieren, die teilweise Unterschiede zwischen den Betriebstypen erklären können. So konnten im Rahmen der Untersuchung der unternehmensexternen Einflußfaktoren das Marktvolumen und -potential sowie die Wettbewerbssituation im lokalen Absatzmarkt des Händlers als derartige Schlüsselfaktoren identifiziert werden. Bei der Analyse der unternehmensinternen Größen kristallisierten sich vor allem das marktorientierte unternehmerische Engagement der Geschäftsführung im Handel, die Mitarbeiterorientierung sowie eine klare Zielgruppenorientierung heraus.

Da Profilierungsstrategien letztlich darauf gerichtet sind, Wettbewerbsvorteile zu realisieren und strategische Erfolgspositionen zu besetzen, mußte in einem

⁴⁶⁷ Vgl. etwa: Berg, H., Profilierung durch Differenzierung, a.a.O.; derselbe, Zukunft des selektiven Automobilvertriebs, a.a.O.; Meinig, W., Rennert, Chr., Strategische Positionierung, a.a.O.

abschließenden Analyseschritt die **Erfolgswirksamkeit** der durch die empirisch ermittelten Betriebstypen repräsentierten Profilierungsstrategien untersucht werden. Als Grundlage für die Analysen diente ein differenziertes Erfolgsmodell, in dem psychographische und ökonomische Erfolgsindikatoren zueinander in Beziehung gesetzt wurden. Mit diesem Ansatz geht die vorliegende Untersuchung deutlich über die meisten bisher bestehenden Arbeiten aus dem Bereich der Erfolgs- und Erfolgsfaktorenforschung im Handel hinaus.

Zudem wurde im Gegensatz zu der klassischen Erfolgsfaktorenforschung nicht nur auf einzelne strategische Faktoren abgestellt, sondern darüber hinaus versucht, die **Erfolgsunterschiede mit Hilfe ganzer Strategien** zu erklären. In einer mehrstufigen Vorgehensweise konnte zunächst nachgewiesen werden, daß signifikante Erfolgsunterschiede zwischen den identifizierten Betriebstypen bestehen. Zusätzlich wurde untersucht, ob von den Betriebstypen ein höherer Erklärungsbeitrag ausgeht, als von der Vielzahl der einzelnen, nicht zueinander in Beziehung gesetzten strategischen Erfolgsfaktoren. Dieser Zusammenhang konnte insgesamt bestätigt werden, wenngleich die Unterschiede in den Erklärungsbeiträgen der beiden Vorgehensweisen in der Summe nur relativ gering ausgeprägt waren. Dieser Analyseschritt hat darüber hinaus bestätigt, daß die strategischen Faktoren, die in besonderer Weise zur Erklärung des Erfolges geeignet sind, auch zu denjenigen Faktoren gehören, die auch das höchste Differenzierungspotential zwischen den Betriebstypen aufweisen. Die **zentralen Profilierungsdimensionen** im Automobilhandel können damit zugleich als **strategische Erfolgsfaktoren** verstanden werden. Allerdings ist an dieser Stelle wiederum zu konstatieren, daß die Niedrigpreisstrategie im Neuwagenverkauf und Kundendienstangebote mit deutlichen Preisvorteilen für die Kunden sowie die händlerindividuellen Kommunikationskonzepte die dominanten Erfolgswirkungen entfalten. Damit bestätigt sich die branchenweite Beobachtung eines preisaggressiven Verdrängungswettbewerbs zu Lasten innovativer Erlebniskonzepte und intelligenter Kundenbindungssysteme.

In einem abschließenden Analyseschritt wurden auf der Grundlage komplexer regressionsanalytischer Verfahren die Erfolgswirkungen von Betriebstypenstrategien in Wechselwirkung mit den Ausprägungen ihrer spezifischen situativen

Rahmenbedingungen untersucht. Auch bei dieser Erfolgsanalyse zeigte sich, daß kein streng deterministischer Zusammenhang zwischen Betriebstypen und situativem Kontext besteht, d.h. daß Betriebstypen auch über situationsspezifische Situationen hinweg Wettbewerbsvorteile begründen können. Allerdings liefert die kombinierte Analyse von Betriebstypen und Kontextfaktoren für einzelne Typen eine Reihe aufschlußreicher, situationsspezifischer Effekte. Daneben können die simultanen Analysen durchweg höhere Erklärungsbeiträge im Hinblick auf den Erfolg liefern.

Die Würdigung der Untersuchungsergebnisse setzt auch eine kritische Auseinandersetzung mit der **methodischen Vorgehensweise** der Arbeit voraus. Vorbehalte lassen sich einerseits gegen die Messung der Daten insbesondere in Form von Befragungen vorbringen. Bei dem großen Anteil qualitativer Daten kann strengen theoretischen Validitätsmaßstäben aufgrund möglicher Antwortverzerrungen der befragten Händler nicht immer genügt werden. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß derartige qualitative Daten insbesondere über das Marketing und das Unternehmensverhalten der untersuchten Handelsbetriebe kaum anders als durch subjektive Einschätzungen der Händler wie auch des sachkundigen Außendienstes des Herstellers erhoben werden können. Um die Validität der Messung zu erhöhen, wurden Expertengespräche im Vorfeld der Befragung durchgeführt, um Fehlinterpretationen der Befragten weitgehend auszuschließen.

Demgegenüber liegt eine Stärke der vorliegenden Arbeit in der umfangreichen Stichprobe von 345 analysierten Handelsunternehmen. Damit ist sichergestellt, daß die identifizierten Betriebstypen durch hinreichend hohe Fallzahlen abgebildet werden und damit die Repräsentativität der Ergebnisse gegeben ist. Streng genommen gilt diese Aussage jedoch nur für das konkret untersuchte Vertriebssystem. Durch die strukturelle Homogenität der vertraglichen Vertriebssysteme im deutschen Automobilhandel, die aus den rechtlichen Rah-

menbedingungen resultiert ⁴⁶⁸, können die gefundenen Ergebnisse mit der gebotenen kritischen Distanz jedoch auch prinzipiell auf andere Vertriebssysteme der Branche übertragen werden.

Abschließend erfordern die eingesetzten **multivariaten Analysemethoden** eine kritische Reflexion. Zum einen mußten durch den Einsatz restringierter Faktorenanalysen Informationsverluste bei der Verdichtung der Einzelvariablen zu zentralen Dimensionen hingenommen werden. Zu dieser Vorgehensweise bestanden allerdings keine methodischen Alternativen, da die große Anzahl einbezogener Variablen eine Informationsverdichtung zwingend erforderlich machte. Zum anderen sind die gewonnenen Ergebnisse der multiplen linearen Regressionanalysen der grundsätzlichen Kritik einer Unterstellung linearer Ursache-Wirkungszusammenhänge ausgesetzt ⁴⁶⁹. Die bisherige Tradition der Erfolgsfaktorenforschung bestätigt in diesem Zusammenhang ebenso wie die in der vorliegenden Untersuchung gefundenen inhaltlich konsistenten und statistisch signifikanten Ergebnisse, daß die Linearitätsprämisse auch für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand zumindest als vertretbare Approximation gewertet werden kann.

2. Implikationen für die Systempartner im Automobilhandel

Die Untersuchung mit ihren umfangreichen empirischen Befunden bietet gleichermaßen interessante Aufschlüsse für die Ausgestaltung des Handelsmarketing wie auch für das vertikale, händlergerichtete Marketing der Hersteller in vertraglichen Vertriebssystemen. Da die vorliegende Arbeit aus der Perspektive des Handels konzipiert wurde, bietet es sich an erster Stelle an, die Impli-

⁴⁶⁸ Vgl. die Ausführungen zu den Implikationen der Gruppenfreistellungsverordnung für die Ausgestaltung von Händlerverträgen im Automobilhandel in Kapitel B.2.2.

⁴⁶⁹ Vgl. Backhaus, K., et. al., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 6 ff.; Tiede, M., *Statistik*, a.a.O., S. 145 ff.

kationen für die Unternehmensführung automobiler Handelsbetriebe aufzuzeigen.

2.1 Schlußfolgerungen für die Unternehmensführung im Automobilhandel

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen, daß die markengebundenen Automobilhändler gegenwärtig noch am Anfang einer Entwicklung hin zur Entwicklung und Umsetzung marktorientierter Betreuungskonzepte stehen. In diesem Zusammenhang lassen sich vor allem folgende Implikationen für das Marketing der Handelsunternehmen ableiten:

- (1.) Eine erste Erkenntnis kann bereits darin gesehen werden, das sich auch im Kontext vertraglicher Vertriebssysteme differenzierte Betriebstypen herausbilden lassen, es also möglich ist, differenzierte Profilierungsstrategien auch unter den restriktiven Bedingungen des selektiven Vertriebes erfolgversprechend zu realisieren. Der Umstand, daß die Betriebstypenprofilierung geeignet ist, vor allem im Intra-Gruppenwettbewerb Wettbewerbsvorteile zu begründen, macht es für Automobilhändler künftig zwingend erforderlich, für ihre Handelsbetriebe eine spezifische Kompetenz durch ein ausgeprägtes Leistungsprofil zu erarbeiten.
- (2.) Die Händler beschränken sich in ihren gegenwärtigen Profilierungsbemühungen noch stark auf traditionelle Instrumente des Automobilmarketing, die durch Richtlinien oder Unterstützungsleistungen des Herstellers in vergleichsweise umfangreicher Form determiniert oder doch zumindest beeinflußt werden können. Darüber hinausgehende Differenzierungen im Wettbewerbsumfeld über Marketinginstrumente, die sich dem unmittelbaren Zugriff des Herstellers entziehen wie z.B. Service- und Dienstleistungen oder das Zubehör- und Tuninggeschäft, werden hingegen nur von vergleichsweise wenigen Handelsunternehmen konsequent zur Profilierung ausgeschöpft. Für die Unternehmensführung im Handel muß dies bedeuten, zukünftig verstärkt nach diesen Profilierungspotentialen zu suchen, um langfristige Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können.
- (3.) Als zentrale Erfolgsfaktoren der bisherigen Profilierungsbemühungen im Automobilhandel kristallisieren sich die aggressive Preisstrategie im Neuwagenverkauf sowie die Erarbeitung händlerindividuell differenzierter Kommunikationskonzepte heraus. Insbesondere der letzte Erfolgsfaktor weist darauf hin, daß es unabdingbar für Automobilhändler ist, solche Lei-

stungsangebote bereitzustellen, die in besonderer Weise geeignet sind, durch Kommunikationsmaßnahmen dem Kunden als originäre Leistungen des Händlers nahegebracht zu werden. Die Wirksamkeit der Preisstrategie macht schließlich deutlich, daß Profilierungsstrategien, die einzig auf der Vermittlung von Zusatznutzen aufbauen ⁴⁷⁰ und dafür die Preiskomponente außer acht lassen, kaum erfolgreich sein werden.

- (4.) Einschränkend ist zu beachten, daß für weitreichende Profilierungskonzepte offensichtlich eine bestimmte Mindestgröße von den Handelsbetrieben realisiert werden muß. Eine solche Mindestgröße beeinflusst ihrerseits die Möglichkeiten zur Profilierung, so daß damit ein selbstverstärkender Prozeß induziert wird, der mittel- bis langfristig zu einer weiteren Polarisierung der Betriebstypen im Handel führen wird. Den Automobilhändlern mit einer geringen Betriebsgröße ist daher eine frühzeitige Fokussierung auf Nischen anzuraten, während Handelsunternehmen mit absehbaren Wachstumspotentialen diese konsequent nutzen sollten ⁴⁷¹.
- (5.) Für Betriebe mit geringeren marktbedingten Wachstumspotentialen erscheinen diejenigen Nischenstrategien als besonders erfolgversprechend, die eine intensive Kundenbindung und den persönlichen Kontakt zu den Konsumenten in den Vordergrund stellen, ohne dabei die Schaffung zusätzlicher Absatz- und Ertragspotentiale durch Leistungserweiterungen außer acht zu lassen ⁴⁷².

⁴⁷⁰ Derartige Zusatznutzen können beispielsweise durch ausgefeilte Serviceleistungen sowie eine erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung und Warenpräsentation geschaffen werden.

⁴⁷¹ Diese Aussage deckt sich mit den Empfehlungen von Patt, die er auf der Grundlage einer Erfolgsfaktorenstudie im Bekleidungsfachhandel gewinnen konnte. Vgl. Patt, P.-J., Strategische Erfolgsfaktoren, a.a.O., S. 209-223.

⁴⁷² Wie in der empirischen Analyse mehrfach gezeigt werden konnte, hängen Kundenzufriedenheit und ökonomischer Erfolg teilweise negativ zusammen, so daß eine Fokussierung auf zufriedenheitssteigernde Maßnahmen mittelfristig zu einer Verschlechterung des ökonomischen Erfolges führen kann.

2.2 Schlußfolgerungen für den Automobilhersteller als Systemführer

Wenngleich die Untersuchung primär aus der Perspektive von Handelsunternehmen angelegt war, ergeben sich dennoch durch die Systembindung der Händler vielfältige Implikationen für die Gestaltung des vertikalen Marketing aus Herstellersicht.

- (1.) Die Tatsache, daß sich bereits innerhalb eines vertraglichen Vertriebssystems sechs klar voneinander abgrenzbare Händler Typen identifizieren ließen, belegt eindeutig, daß die bisherige Strategie der Hersteller, ihre Absatzmittler weitgehend standardisiert zu behandeln ⁴⁷³, keine adäquate Antwort auf die faktischen Gegebenheiten in den Vertriebssystemen mehr bietet. Vielmehr erscheint es angeraten, das Konzept der Marktsegmentierung, wie es auf den Endverbraucher-Märkten bereits gängige Praxis ist, auch auf die Absatzmittler auszudehnen. Demzufolge böte sich für die Zukunft die Schaffung eines vom Hersteller tolerierten bzw. sogar gezielt geförderten Betriebstypen-Portfolios an.
- (2.) Die besondere Bedeutung der Standorte für die Erfolge der Handelsunternehmen macht deutlich, daß die Hersteller zukünftig, stärker als dies heute der Fall ist, auf ein standortspezifisch optimiertes Mix von Betriebstypen zu achten haben. Auf diese Weise sollten die Hersteller in der Lage sein, durch die Vermeidung gleichgerichteter Wettbewerbsstrategien der Händler den gegenwärtig zu beobachtenden ruinösen Preiswettbewerb im Intra-Gruppenwettbewerb zu relativieren.
- (3.) Die herausragende Bedeutung der Qualifikation der Geschäftsführung in den Handelsunternehmen für den Erfolg wie auch die Form der Marktbearbeitung dieser Betriebe impliziert, daß die Hersteller zukünftig die Fort- und Weiterbildung der Führungskräfte ihrer Absatzmittler gezielt ausbauen und intensivieren sollten. Darüber hinaus ist bei der Akquisition neuer Händler auf diesen Aspekt ein besonderes Augenmerk zu richten.
- (4.) Die Tatsache, daß unterschiedliche Profilierungskonzepte der Händler zu ähnlichen Erfolgsausprägungen führen können (vgl. Automobil-Center und

⁴⁷³ Diese Gleichbehandlung der Händler ergibt sich teilweise zwingend aus den rechtlichen Auflagen für die Händlerverträge. Vgl. hierzu Kapitel B.2.2.

Handels-Spezialist), bestätigt, daß das Bestreben der Automobilhersteller, einen idealen Händlertypus zu formen und zu fördern, bei der gegenwärtigen Überbesetzung der Vertriebsnetze kontraproduktiv wirken würde. Eine herstellerinduzierte Homogenisierung der Leistungsprofile der Vertragshändler hätte angesichts der bestehenden Wettbewerbssituation zur Folge, daß die Differenzierungsvorteile zwischen den Händlern reduziert würden, so daß es auf einem relativ höheren Leistungsniveau zu einer erneuten Kannibalisierung im Intra-Brand-Wettbewerb auf Basis preispolitischer Maßnahmen kommen würde.

- (5.) Die Polarisierung der Betriebstypen hinsichtlich ihrer Erfolgsausprägungen birgt für die Hersteller die Gefahr, daß mittelfristig innerhalb der Vertriebssysteme marktbedingte Selektionsprozesse stattfinden werden, die sich der Kontrolle und Steuerung des Herstellers weitgehend entziehen, so daß die Vertriebsnetzplanungen unmittelbar berührt sein werden.

3. Implikationen für vertragliche Vertriebssysteme anderer Branchen

Für andere vertragliche Vertriebssysteme bedeuten die Befunde des Automobilhandels, daß bereits bei Vorliegen geringer individueller Freiräume im Marketing-Mix der Händler im Zeitablauf eine Heterogenität in der Form der Marktbearbeitung der kooperierenden Absatzmittler zu verzeichnen sein wird. Eine mögliche Alternative zur Begegnung dieses Phänomens besteht in der Gestaltung von Franchise-Konzepten, solcher vertraglicher Vertriebssysteme also, die durch einen noch höheren Bindungsgrad gekennzeichnet sind und durch die zentrale Vorgabe von in der Regel standardisierten Vermarktungskonzepten von vornherein die Möglichkeiten zur eigenständigen Profilierung der Handelsunternehmen auf ein Minimum reduzieren. Damit ist die Flexibilität der Systeme im Hinblick auf die Herausbildung standortspezifischer Wettbewerbsvorteile eingeschränkt. Aus Sicht der Absatzmittler, also der Franchisenehmer, steht diesem Autonomieverlust ein höheres Maß an Planungssicherheit und Unterstützung seitens der Systemzentrale gegenüber. Die Entscheidung für den Eintritt in ein Franchisesystem ist insofern wesentlich von den persönlichen Präferenzen potentieller Franchisenehmer abhängig. Sofern Franchise-Konzepte nicht zum Einsatz kommen können, sondern Alleinvertriebssysteme Anwendung finden, bieten sich für Hersteller wie Händler gleichermaßen die in

einigen Handelsbranchen bereits erfolgreich praktizierten Partnerschafts- und Kooperationsmodelle an. Insbesondere für Fachgeschäfte bietet diese Form der rechtlich gestützten und faktischen Verhaltensabstimmung die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Betriebsformen des Handels (z.B. Fachmärkte) zu realisieren, die ohne die Systembindung für diese Betriebsform nicht möglich wäre. Solche Wettbewerbsvorteile können sich z.B. auf die Realisierung von Einkaufsvorteilen oder die Bereitstellung bewährter Marketingkonzepte beziehen.

4. Ansatzpunkte für die weitere Forschung

Entsprechend ihrer theoretischen und empirischen Konzeption kann die vorgelegte Arbeit als ein erster Schritt verstanden werden, der den grundlegenden Rahmen und die vielfältigen Möglichkeiten einer fundierten Erforschung der Betriebstypenprofilierung und ihrer Erfolgs- und Wettbewerbswirkungen unter den Kontextbedingungen vertraglicher Vertriebssysteme aufzeigen sollte. Trotz der breiten Untersuchungsanlage konnten in der Analyse wesentliche Problembereiche nur ansatzweise analysiert werden, so daß die Beantwortung zusätzlicher, differenzierter Fragestellungen nachfolgenden Forschungsarbeiten vorbehalten bleibt. Vor diesem Hintergrund zeichnen sich eine Reihe von Ansatzpunkten für die weitere Forschung ab:

- (1.) Die vorliegende Arbeit zeichnet sich gegenüber vorausgegangenen Untersuchungen durch einen breit angelegten situativen Ansatz aus. Die dadurch gewonnenen differenzierten Ergebnisse lassen es angeraten erscheinen, nachfolgenden Arbeiten ebenfalls diese Vorgehensweise vorzuschlagen, um auf diese Weise zu einer Erhöhung der praxeologischen Aussagen zu gelangen.
- (2.) Zusätzlich erscheint es wünschenswert, eine höhere Vergleichbarkeit der Ergebnisse innerhalb des Automobilhandels durch eine Ausweitung der Analyse auf mehrere Vertriebssysteme herzustellen. Dabei sind insbesondere zwei Fragestellungen von Interesse. Zum einen ist zu untersuchen, inwieweit sich auch in anderen vertraglichen Vertriebssystemen des Automobilhandels identische Betriebstypen nachweisen lassen. Zum anderen ist der Frage nachzugehen, ob sich die in dieser Untersuchung

festgestellten Erfolgswirkungen der einzelnen Betriebstypen auch in den anderen Systemen wiederfinden lassen. Darüber hinaus lassen sich auf diese Weise Wirkungseffekte, die allein auf die Fahrzeugmarken entfallen, besser abschätzen und quantifizieren.

- (3.) Zur Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse bietet sich ferner die Erweiterung des Branchenfokus an. Dies impliziert zugleich, daß der automobilspezifische Systemtypus des Vertragshändlers zugunsten einer Systempluralität aufgegeben werden muß. Darin kann jedoch auch eine zusätzliche Quelle neuer Erkenntnisse gesehen werden, da auf diese Weise verschiedene Intensitätsformen der Verhaltensabstimmung in vertikalen Kooperationssystemen herausgearbeitet und verglichen werden können.
- (4.) Wenngleich ein Vorteil dieser Arbeit darin lag, daß auf seiten der Erfolgsindikatoren auch zeitraumbezogene Indikatoren in die Analyse eingingen, ist es darüber hinaus für künftige Forschungsvorhaben wünschenswert, auch die erfolgserklärenden Variablen zeitablaufbezogen zu erfassen. Längsschnittanalysen ermöglichen zudem die Beschreibung und Erklärung der Wettbewerbsstrategie der Betriebstypen im Zeitablauf. Dabei sind insbesondere die Auswirkungen der Realisierung eines bestimmten Betriebstyps auf längerfristige Erfolgspositionen von Händlerbetrieben von Interesse. Zusätzlich ist auf diesem Wege in Erfahrung zu bringen, inwieweit Profilierungsanstrengungen erst mit zeitlicher Verzögerung wirksam werden.
- (5.) Schließlich wäre die Erweiterung der bisher existierenden kausalanalytischen Methoden dahingehend wünschenswert, daß diese in die Lage versetzt werden, simultan metrische und nicht-metrische Variablen zu verarbeiten. Die in dieser Arbeit zum Ansatz gebrachte regressionsanalytische Verallgemeinerung der Varianzanalyse liefert zwar interessante Erklärungsbeiträge, muß aber gleichzeitig ihre Grenzen darin erfahren, daß Interdependenzen insbesondere zwischen den metrischen Prädiktoren nur in begrenztem Maße erfaßt werden können.

ANHANG I

Ergänzende Abbildungen und Tabellen

Abbildungsverzeichnis des Anhangs I :

Abb. A1:	Marktanteile ausgewählter Automobilhersteller und Importeure in der Bundesrepublik	302
Abb. A2:	Entwicklung der Vertriebsnetze in den alten Bundesländern	303
Abb. A3:	Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Kommunikationspolitik III (Instrumente der Werbung und Verkaufsförderung)	304
Abb. A4:	Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Leistungspolitik	305
Abb. A5:	Betriebstypenspezifisches Angebot von Kundendienstleistungen	306
Abb. A6:	Betriebstypenspezifisches Angebot weiterer automobilaffiner Dienstleistungen	307
Abb. A7:	Betriebstypenspezifisches Angebot von Serviceleistungen	308
Abb. A8:	Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Preis- und Konditionenpolitik	309
Abb. A9:	Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Kommunikationspolitik	310
Abb. A10:	Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zu den Instrumenten der Werbung und Verkaufsförderung	311
Abb. A11:	Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Betriebsstättenprofilierung	312
Abb. A12:	Betriebstypenspezifisches Angebot von Kundendienstleistungen	312
Abb. A13:	Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Betriebstypenbildung anhand der Markt- und Wettbewerbssituation	313

Abb. A14:	Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Betriebstypenbildung anhand von Kundengruppen	314
Abb. A15:	Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Betriebstypenbildung anhand der Unternehmensführung und der Systeme	315
Abb. A16:	Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Unternehmensführung	316
Abb. A17:	Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zu den betriebswirtschaftlichen Systemen	317
Abb. A18:	Dichtefunktion der Variablen "Zufriedenheit der Kunden mit ihrem Lieferhändler"	318
Abb. A19:	Dichtefunktion der Variablen "Absatzwachstum"	319
Abb. A20:	Dichtefunktion der Variablen "Marktanteils-Wachstum"	320
Abb. A21:	Dichtefunktion der Variablen "Veränderung der Position im Intra-Gruppenwettbewerb (= relativer Marktanteil)"	321
Abb. A22:	Entscheidungsraster zur Auswahl statistischer Analyseverfahren	322

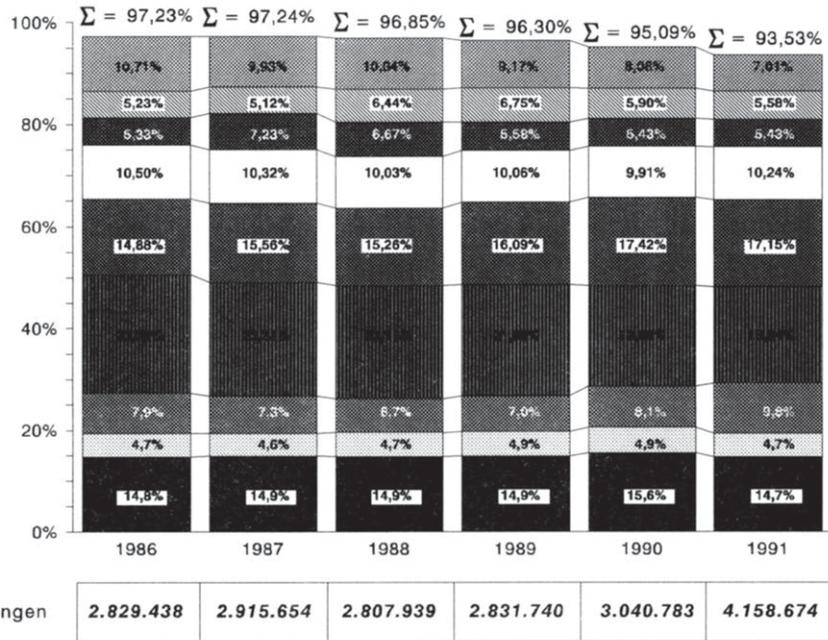


Abb. A1: Marktanteile ausgewählter Automobilhersteller und Importeure in der Bundesrepublik
(Quelle: Herstellerangaben, KBA)

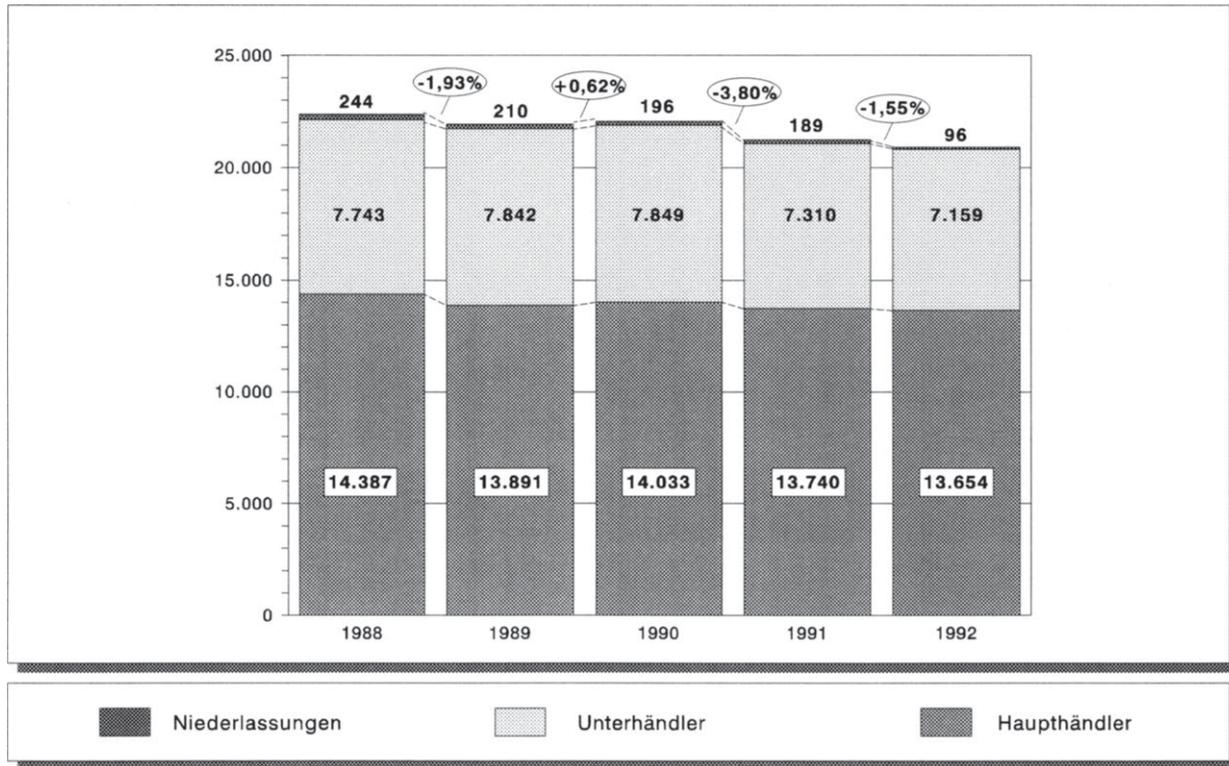


Abb. A2: Entwicklung der Vertriebsnetze in den alten Bundesländern
(Quelle: Daten entnommen aus Finsterwalder-Reinecke, I., Strukturwandel, in: Autohaus, H. 5, 1993, S. 52-57)

Faktoren	Indikatorvariablen	Faktorladungen	Varianz erklärungsanteil
Außenwerbung	<ul style="list-style-type: none"> • Bandenwerbung • Sponsoring • Verkehrsmittelwerbung 	0.761 0.713 0.574	22.3%
unspezifische Medien I	<ul style="list-style-type: none"> • Rundfunkmedien • Handzettel 	0.785 0.729	10.7%
unspezifische Medien II	<ul style="list-style-type: none"> • Plakate • Telefonwerbung • <i>Veranstaltungen</i> 	0.791 0.566 0.474	10.5%
klassische AutohandelsMedien	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitungsanzeigen • Direct Mailings • Veranstaltungen 	0.853 0.505 0.499	9.9%
Kinowerbung	<ul style="list-style-type: none"> • Kinowerbung 	0.894	8.6%
Datenquellen: Händlerbefragung		Σ	61.9%

Abb. A3: Faktorenanalytisch verdichtete Dimensionen der Kommunikationspolitik III (Instrumente der Werbung und Verkaufsförderung)

Dimension	Faktor	Variable	Quelle und Datentyp	Gesamt-Durchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	Klassisches Autohaus	ambitionierter Händler	KD-Fokussierter	Marken-Stützpunkt
Sortimentspolitik	Breite und Tiefe des Neufahrzeugssortiments	zusätzliche Neufahrzeuge	3	/	/	/	/	/	/	/
		händlerindividuelle Sondermodelle	1b	2,5	3,1	3,4	2,5	2,7	1,6	2,0
		optisch und/oder technisch getunte Fahrzeuge	1b	2,2	2,5	2,8	2,2	2,5	1,7	1,9
	erweitertes Sortiment	Gestaltung des Zubehörprogramms	1b	3,2	3,4	3,9	2,9	3,8	2,6	2,9
		Versicherungsleistungen	1b	3,5	3,7	4,0	3,5	4,2	2,8	3,1
		Zukunft von Gebrauchtwagen	1b	2,8	3,1	3,8	2,9	2,8	2,0	2,3
Kundendienstpolitik	KD-Angebote mit Preisvorteil	Komplettpreisangebote	1b	2,7	2,7	4,0	2,2	3,3	2,1	2,4
		zielgruppenspezifische Komplettpreisangebote	1b	2,2	2,7	3,2	1,7	2,7	1,7	1,8
		händlerindividuelle Kundendienstaktionen	1b	2,7	2,7	4,2	2,4	3,2	1,9	2,1
	KD-Angebote mit Zeitvorteil	schneller und zuverlässiger KD	1a	4,2	3,7	4,5	3,8	4,6	4,5	4,3
		Reparaturannahme mit Kunden am Fahrzeug	1b	3,3	2,7	4,0	2,6	3,9	3,5	3,2
		Expressreparatur	1b	3,7	3,1	4,1	3,1	4,3	3,9	3,6

Datenquellen:	Skalentypen: Wert = 5 -> Wert = 1
(1) Händlerbefragung	(a) trifft sehr zu -> trifft gar nicht zu
(2) Außendienstbefragung	(b) sehr intensiv -> nein
(3) Hersteller	(c) sehr häufig -> gar nicht
	(d) semantisches Differential

Abb. A4: Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Leistungspolitik

Kundendienstleistungen (Angaben in %)	Gesamtdurchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	klassisches Autohaus	ambitionierter Händler	KD-Fokussierter	Marken-Stützpunkt
Direktannahmepplätze	29,9	34,3	55,6	20,0	37,7	25,6	17,8
Express-Reparaturdienst	52,2	20,0	73,3	32,5	60,9	67,4	58,9
kostenlose Prüf-dienste für Bremsen, Licht, usw.	80,6	71,4	84,4	73,8	89,9	88,4	76,7
kostenlose Wagen-wäsche bei Reparaturauftrag	26,4	17,1	46,7	25,0	31,9	16,3	20,5
TÜV-Abnahme	96,5	94,3	100	98,8	97,1	97,7	91,8

Abb. A5: Betriebstypenspezifisches Angebot von Kundendienstleistungen

Angebot weiterer Dienstleistungen (Angaben in %)	Gesamtdurchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	klassisches Autohaus	ambitionierter Händler	KD-Fokussierter	Marken-Stützpunkt
Tankstelle	36,2	37,1	44,4	32,5	30,4	39,5	38,4
Waschanlage	45,5	60,0	64,4	42,5	43,5	37,2	37,0
Autovermietung	64,3	68,6	77,8	68,8	66,7	44,2	58,9

Abb. A6: Betriebstypenspezifisches Angebot weiterer automobilaffiner Dienstleistungen

Serviceleistungen (Angaben in %)	Gesamtdurchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	klassisches Autohaus	ambitionierter Händler	KD-Fokussierter	Marken-Stützpunkt
Erweiterte Öffnungszeiten im Verkauf	68,7	71,4	80,0	62,5	76,8	58,1	65,8
Erweiterte Öffnungszeiten im Kundendienst	43,5	54,3	64,4	32,5	49,3	30,2	39,7
Erweiterte Öffnungszeiten an Wochenenden	21,2	20,0	40,0	16,3	27,5	11,6	15,1
Notdienst	23,8	14,3	35,6	16,3	39,1	32,6	9,6
Servicewagen	69,6	68,6	88,9	58,8	73,9	74,4	63,0
Hol- und Bringdienst für Kunden bzw. deren Fahrzeuge	81,2	48,6	75,6	83,8	91,3	86,0	84,9
Kostenloser Leihwagen (Ersatzwagen) während einer Reparatur	33,9	31,4	26,7	30,0	43,5	34,9	34,2
Leihwagen zu günstigen Konditionen während einer Reparatur	63,2	68,6	84,4	72,5	56,5	41,9	56,2

Abb. A7: Betriebstypenspezifisches Angebot von Serviceleistungen

Dimension	Faktor	Variable	Quelle und Datentyp	Gesamtdurchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	Klassisches Autohaus	ambitionierter Händler	KD-Fokussierter	Marken-Stützpunkt	
Preis- und Konditionenpolitik	Finanzierungs-instrumente	Leasing-Finanzierung	1b	4,2	4,2	4,6	4,4	4,5	3,4	3,7	
		Ratenkredit-Finanzierung	1b	3,7	3,7	4,1	3,9	4,2	2,9	3,4	
		großzügige Inzahlungnahme von GW beim Neuwagenkauf	1b	3,7	3,5	4,2	3,6	4,0	3,3	3,4	
	Preisniveau	günstige Neuwagenpreise	1a	3,2	3,4	3,3	2,9	3,0	2,9	3,4	
		günstige Kundendienstpreise	1a	3,7	3,2	4,0	3,2	4,0	3,9	3,8	
	Niedrigpreis-strategie im Neuwagen-verkauf	deutliche Preiszugeständnisse beim Neuwagenkauf	2a	3,3	3,9	3,6	3,1	3,0	2,8	3,6	
	<u>Datenquellen:</u>		<u>Skalentypen:</u> Wert = 5 -> Wert = 1								
	(1) Händlerbefragung		(a) trifft sehr zu -> trifft gar nicht zu								
	(2) Außendienstbefragung		(b) sehr intensiv -> nein								
(3) Hersteller		(c) sehr häufig -> gar nicht									
		(d) semantisches Differential									

Abb. A8: Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Preis- und Konditionenpolitik

Dimension	Faktor	Variable	Quelle und Datentyp	Gesamtdurchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	Klassisches Autohaus	ambitionierter Händler	KD-Fokuser	Marken-Stützpunkt
Persönlicher Verkauf und Betreuung	Persönlicher Verkauf	Verkäufer im Außendienst zur Kundenbetreuung und -akquisition	1b	2,5	2,6	2,6	2,5	3,3	2,1	1,9
		Stammkunden	1b	3,4	3,7	4,3	3,3	4,1	2,6	2,4
	After-Sales- und After-Service-Betreuung	Nachfaßaktionen im Kundendienst	1b	2,0	1,9	2,6	1,8	2,6	1,7	1,7
		Nachfaßaktionen im Neuwagenverkauf	1b	3,5	3,5	4,1	3,3	4,3	2,6	2,9
Werbung und Verkaufsförderung	differenzierende Kommunikationskonzepte	Abweichung von den Vorlagen des Herstellers	1b	2,8	3,5	3,7	3,0	2,4	2,0	2,4
		Gestaltung der Werbung mit Hilfe der Vorlagen des Herstellers	1b	3,9	3,6	3,8	3,7	4,4	4,0	4,0
		Entwicklung eigener Kommunikationskonzepte	1b	3,1	3,9	4,4	3,2	3,1	2,3	2,4
		Zusammenarbeit mit einer lokalen Werbeagentur	1b	1,9	2,6	3,7	1,9	1,6	1,1	1,3
	produktbezogene Werbeeinhalte	Werbeschwerpunkt auf Neuwagen	1c	4,3	4,7	4,6	4,3	4,5	3,8	4,3
		Werbeschwerpunkt auf Gebrauchtwagen	1c	3,9	4,3	4,4	3,8	4,1	3,3	3,6
	nicht produktbezogene Werbeeinhalte	Werbeschwerpunkt auf Zubehör	1c	2,4	2,3	2,6	2,2	2,7	2,1	2,3
		Werbeschwerpunkt auf Kundendienst	1c	2,7	2,6	3,3	2,6	2,9	2,4	2,4
		Werbeschwerpunkt auf Gesamtunternehmen	1c	3,2	2,8	3,7	3,0	3,4	3,2	3,1
<u>Datenquellen:</u>			<u>Skalentypen:</u> Wert = 5 -> Wert = 1							
(1) Händlerbefragung			(a) trifft sehr zu -> trifft gar nicht zu							
(2) Außendienstbefragung			(b) sehr intensiv -> nein							
(3) Hersteller			(c) sehr häufig -> gar nicht							
			(d) semantisches Differential							

Abb. A9: Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Kommunikationspolitik

Dimension	Faktor	Variable	Quelle und Datentyp	Gesamt-Durchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	Klassisches Autohaus	ambitionierter Händler	KD-Fokussierter	Marken-Stützpunkt
Instrumente der Werbung der und Verkaufsförderung	Außenwerbung	Bandenwerbung	1b	2,9	2,9	3,1	3,0	3,2	2,4	2,7
		Sponsoring	1b	2,5	3,1	3,5	2,5	2,5	1,9	1,9
		Verkehrsmittelwerbung	1b	1,9	2,4	2,1	2,1	1,8	1,5	1,8
	klassische Auto-handels-Medien	Zeitungsanzeigen	1b	4,6	4,7	4,8	4,6	4,8	4,2	4,4
		Direct Mailings	1b	3,6	3,6	4,2	3,7	4,0	2,9	3,3
		Veranstaltungen	1b	3,7	3,9	4,5	3,6	4,1	3,1	3,2
	Kinowerbung	Kinowerbung	1b	1,8	1,6	1,6	1,8	2,3	1,7	1,5
	unspezifische Medien I	Rundfunkwerbung	1b	1,5	1,9	1,9	1,6	1,3	1,2	1,3
		Handzettel	1b	2,1	2,3	2,9	1,9	2,2	1,5	1,8
	unspezifische Medien II	Plakate	1b	2,2	2,2	2,3	2,2	2,7	2,1	2,0
		Telefonwerbung	1b	1,6	1,5	1,9	1,7	1,8	1,4	1,4

Datenquellen:	Skalentypen: Wert = 5 -> Wert = 1
(1) Händlerbefragung	(a) trifft sehr zu -> trifft gar nicht zu
(2) Außendienstbefragung	(b) sehr intensiv -> nein
(3) Hersteller	(c) sehr häufig -> gar nicht
	(d) semantisches Differential

Abb. A10: Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zu den Instrumenten der Werbung und Verkaufsförderung

Dimension	Faktor	Variable	Quelle und	Gesamt-	Handels-	Automobil-	Klassisches	Ambitionierter	KD-Fokus-	Marken-
			Datentyp	Durchschnitt	Spezialist	Center	Autohaus	Händler	stierter	Stützpunkt
Betriebsstättengestaltung	Ambiente/ Atmosphäre	Modernität der Betriebsanlagen	2a	3,5	3,8	3,9	3,7	3,4	3,3	3,0
		Gepflegtheit der Betriebsanlagen	2a	3,8	4,0	4,3	3,9	3,8	3,7	3,4
		Übersichtlichkeit der Betriebsanlagen	2a	3,8	4,0	4,2	3,9	3,8	3,5	3,5
	Ausstattung	Index: Kundeneinrichtungen (Bandbreite von 1 bis 10)	1	2,9	3,6	5,5	2,2	3,6	1,7	1,6
		Attraktivität der Betriebsanlagen	1a	3,7	3,6	4,3	3,3	4,1	3,6	3,6

Datenquellen:

- (1) Händlerbefragung
- (2) Außendienstbefragung
- (3) Hersteller

Skalentypen: Wert = 5 -> Wert = 1

- (a) trifft sehr zu -> trifft gar nicht zu
- (b) sehr intensiv -> nein
- (c) sehr häufig -> gar nicht
- (d) semantisches Differential

Abb. A11: Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Betriebsstättenprofilierung

Kunden einrichtungen (Angaben in %)	Gesamtdurchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	Klassisches Autohaus	Ambitionierter Händler	KD-Fokuserstierter	Marken-Stützpunkt
Cafeteria	31,6	57,1	64,4	25,0	37,7	16,3	9,6
Zone mit Unterhaltungsangeboten (Zeitschriften, Video usw.)	40,9	37,1	71,1	35,0	53,6	27,9	26,0
Kinderspielecke	16,8	20,0	35,6	10,0	20,3	9,3	12,3

Abb. A12: Betriebstypenspezifisches Angebot von Kundendiensteinrichtungen

Durch Diskriminanzfunktionen geschätzte Gruppenzugehörigkeit vorzugegebene Gruppenzugehörigkeit	Handels-spezialist	Auto-mobil-center	klas-sisches Auto-haus	ambitio-nierter Händler	Kunden-dienst-Fokus-sierter	Marken-stütz-punkt
Handels-Spezialist	28,0%	36,0%	4,0%	28,0%	4,0%	
Automobil-Center	32,4%	55,9%		5,9%	5,9%	
klassisches Autohaus	9,5%	12,7%	17,5%	19,0%	41,3%	
ambitionierter Händler	19,3%	8,8%	17,5%	15,8%	31,6%	7,0%
Kundendienst-Fokussierter	6,5%	3,2%	3,2%	16,1%	64,5%	6,5%
Markenstützpunkt	7,5%	20,0%	22,5%	17,5%	27,5%	5,0%
Anteil richtig klassifizierter Fälle = 27,20%						

Abb. A13: Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Betriebstypenbildung anhand der Markt- und Wettbewerbssituation

Durch Diskriminanzfunktionen geschätzte Gruppenzugehörigkeit	Handels-spezialist	Auto-mobil-center	klass. Auto-haus	ambitio-nierter Händler	Kunden-dienst-Fokus-sierter	Marken-stütz-punkt
Handels-Spezialist	12,0%	28,0%	24,0%	4,0%	16,0%	16,0%
Automobil-Center	17,6%	26,5%	23,5%	5,9%	23,5%	2,9%
klassisches Autohaus	7,9%	7,9%	38,1%	7,9%	15,9%	22,2%
ambitionierter Händler	5,3%	3,5%	24,6%	12,3%	33,3%	21,1%
Kundendienst-Fokussierter	6,5%	9,7%	3,2%	9,7%	58,1%	12,9%
Markenstützpunkt	7,5%	7,5%	27,5%	12,5%	27,5%	17,5%
Anteil richtig klassifizierter Fälle = 27,20%						

Abb. A14: Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Betriebstypenbildung anhand von Kundengruppen

Durch Diskriminanzfunktionen geschätzte Gruppenzugehörigkeit
 Durch Clusteranalyse vorgegebene Gruppenzugehörigkeit

Handels-spezialist	Auto-mobil-center	klas-sisches Auto-haus	ambitio-nierter Händler	Kunden-dienst-Fokus-sierter	Marken-stütz-punkt
--------------------	-------------------	------------------------	-------------------------	-----------------------------	--------------------

Handels-Spezialist	32,0%	16,0%	40,0%	8,0%		4,0%
Automobil-Center	14,7%	58,8%	17,6%	5,9%		2,9%
klassisches Autohaus	20,6%	12,7%	34,9%	9,5%	19,0%	3,2%
ambitionierter Händler	10,5%	12,3%	12,3%	52,6%	3,5%	8,8%
Kundendienst-Fokussierter	3,2%		19,4%	12,9%	41,9%	22,6%
Markenstützpunkt	5,0%		20,0%	20,0%	47,5%	7,5%
Anteil richtig klassifizierter Fälle = 38,40%						

Abb. A15: Diskriminanzanalytisch ermittelte Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Betriebstypenbildung anhand der Unternehmensführung und der Systeme

Dimension	Faktor	Variablen	Quelle und Datentyp	Gesamtdurchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	Klassisches Autohaus	Ambitionierter Händler	KD-Fokussierter	Marken-Stützpunkt
Unternehmensführung	Personal-qualifikation und -motivation	Motivation der Mitarbeiter	2a	3,6	3,6	4,0	3,6	3,5	3,4	3,4
		positives Betriebsklima	2a	3,7	3,7	4,1	3,7	3,8	3,7	3,7
		Kompetenz der Mitarbeiter	2a	3,7	4,0	4,1	3,8	3,7	3,6	3,5
		motivierende Geschäftsführung	2d	3,6	3,9	4,0	3,6	3,6	3,4	3,4
	marktorientiertes unternehmerisches Engagement	aggressive Marktbearbeitung	2d	3,2	3,9	3,8	3,4	3,0	2,8	2,8
		aktive, engagierte Marktbearbeitung	2d	3,5	4,3	4,3	3,7	3,3	3,0	3,0
		Innovations- u. Risikofreudigkeit	1,2 a,d	3,4	3,6	4,0	3,4	3,3	2,9	3,1
		profilierte Geschäftsführung	2d	3,7	4,2	4,3	3,8	3,5	3,2	3,3
	Mitarbeiterorientierung	qualifizierte u. professionelle Geschäftsführung	2d	3,7	4,2	4,3	3,8	3,5	3,3	3,3
		Schulungsintensität der Mitarbeiter	1a	3,7	3,6	4,2	3,5	4,1	3,4	3,4
		Förderung von Führungskräftenachwuchs	1a	3,9	3,9	4,4	3,6	4,3	3,8	3,8
		Verhaltenstraining für Personal mit Kundenkontakt	1a	3,2	3,3	4,0	2,8	3,7	2,7	2,7
	Führungsstil	Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen	1a	4,0	4,1	4,4	4,0	4,1	3,5	3,8
		kollegialer Führungsstil	2d	3,2	3,4	3,2	3,2	3,1	3,2	3,1
	leistungsorientierte Mitarbeiterführung	kooperativer Führungsstil	2d	3,3	3,4	3,8	3,3	3,2	3,0	3,2
		Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter	1a	2,0	2,3	3,1	2,0	1,9	1,7	1,7
	Zielgruppenorientierung	Prämiensystem	1a	2,4	3,1	3,8	2,2	2,7	1,7	1,7
		Schwerpunkte auf besondere Kundengruppen bei Marktbearbeitung	1b	2,2	2,4	2,7	2,1	2,6	1,9	1,6
flexible Reaktion auf Aktionen der Wettbewerber		1a	3,4	3,7	4,1	3,0	3,8	3,0	3,3	

<u>Datenquellen:</u> (1) Händlerbefragung (2) Außendienstbefragung (3) Hersteller	<u>Skalentypen:</u> Wert = 5 -> Wert = 1 (a) trifft sehr zu -> trifft gar nicht zu (b) sehr intensiv -> nein (c) sehr häufig -> gar nicht (d) semantisches Differential
--	--

Abb. A16: Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zur Unternehmensführung

Dimension	Faktor	Variable	Quelle und Datentyp	Gesamt-Durchschnitt	Handels-Spezialist	Automobil-Center	Klassisches Autohaus	ambitionierter Händler	KD-Fokussierter	Marken-Stützpunkt
betriebswirtschaftliche Systeme	marketingorientierter EDV-Einsatz	EDV-gestützte Verkaufssteuerung	1b	2,9	2,8	3,6	2,7	3,5	2,3	2,4
		EDV-gestütztes Direktmarketing	1b	3,6	3,5	4,5	3,5	4,1	2,7	3,1
		EDV-gestützte Verwaltung von Kunden- und Marktdaten	1b	4,0	3,9	4,4	3,9	4,4	3,8	3,5
		EDV-gestütztes GW-Management	1b	3,4	3,3	4,3	3,3	3,7	2,7	2,9
		EDV-gestützte Kostenrechnung und Kalkulation	1b	4,0	4,0	4,5	3,8	4,3	3,6	3,8
	Planungs- und Kontrollinstrumente	Preiskalkulation auf Basis eines Kostenrechnungssystems	1b	3,3	3,6	4,0	3,0	4,0	2,9	2,8
		längerfristige Planung	1b	2,8	3,3	3,4	2,4	3,0	2,5	2,4
		Verrechnungspreise zwischen den Geschäftsbereichen	1b	4,0	4,4	4,8	4,0	4,3	3,3	3,5
		kurzfristige Erfolgsrechnung	1b	4,1	4,3	4,6	4,1	4,6	3,6	3,7
	konventioneller, betriebswirtschaftlicher EDV-Einsatz	EDV-gestützte Lohnbuchhaltung	1b	4,0	4,3	4,7	4,1	4,0	3,3	3,7
		EDV-gestützte Finanzbuchhaltung	1b	4,8	4,7	5,0	4,9	4,9	4,4	4,8

<u>Datenquellen:</u>	<u>Skalentypen:</u> Wert = 5 -> Wert = 1
(1) Händlerbefragung	(a) trifft sehr zu -> trifft gar nicht zu
(2) Außendienstbefragung	(b) sehr intensiv -> nein
(3) Hersteller	(c) sehr häufig -> gar nicht
	(d) semantisches Differential

Abb. A17: Betriebstypenspezifische Mittelwerte der Variablen zu den betriebswirtschaftlichen Systemen

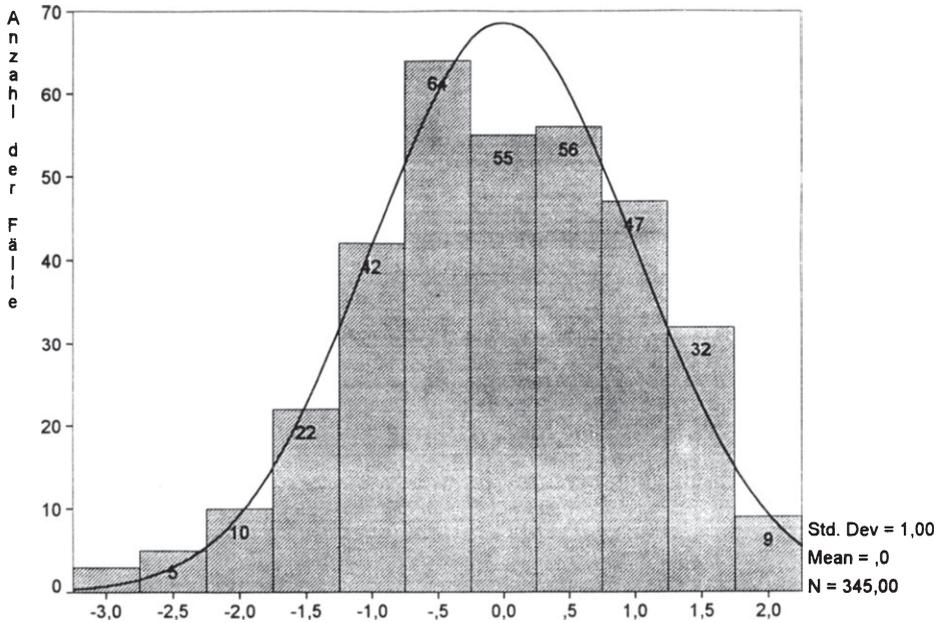


Abb. A18: Dichtefunktion der Variablen „Zufriedenheit der Kunden mit ihrem Lieferhändler“

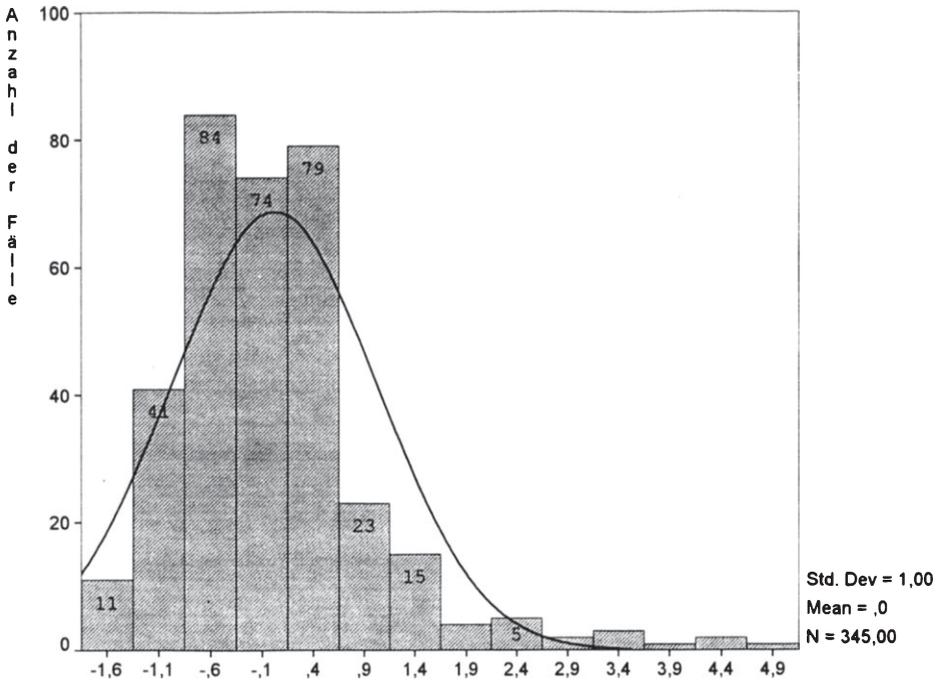


Abb. A19: Dichtefunktion der Variablen „Absatzwachstum“

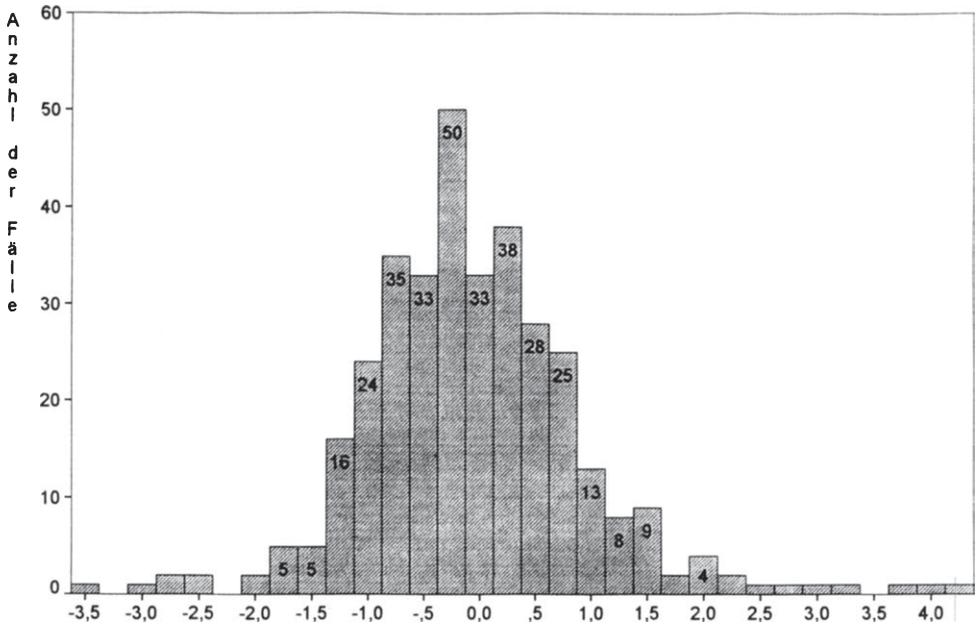


Abb. A20: Dichtefunktion der Variablen „Marktanteilswachstum“

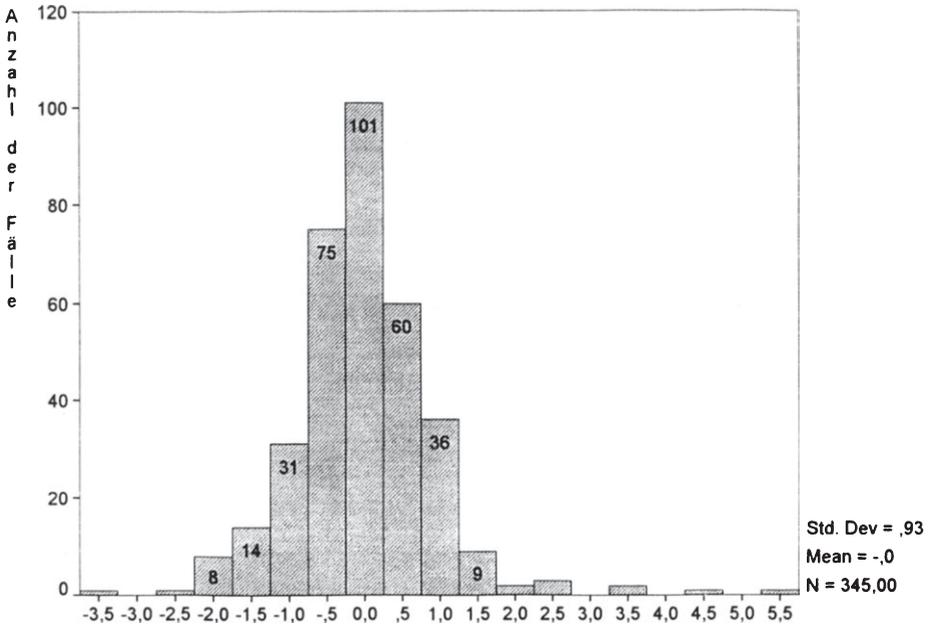


Abb. A21: Dichtefunktion der Variablen „Veränderung der Position im Intra-Gruppenwettbewerb (= relativer Marktanteil)“

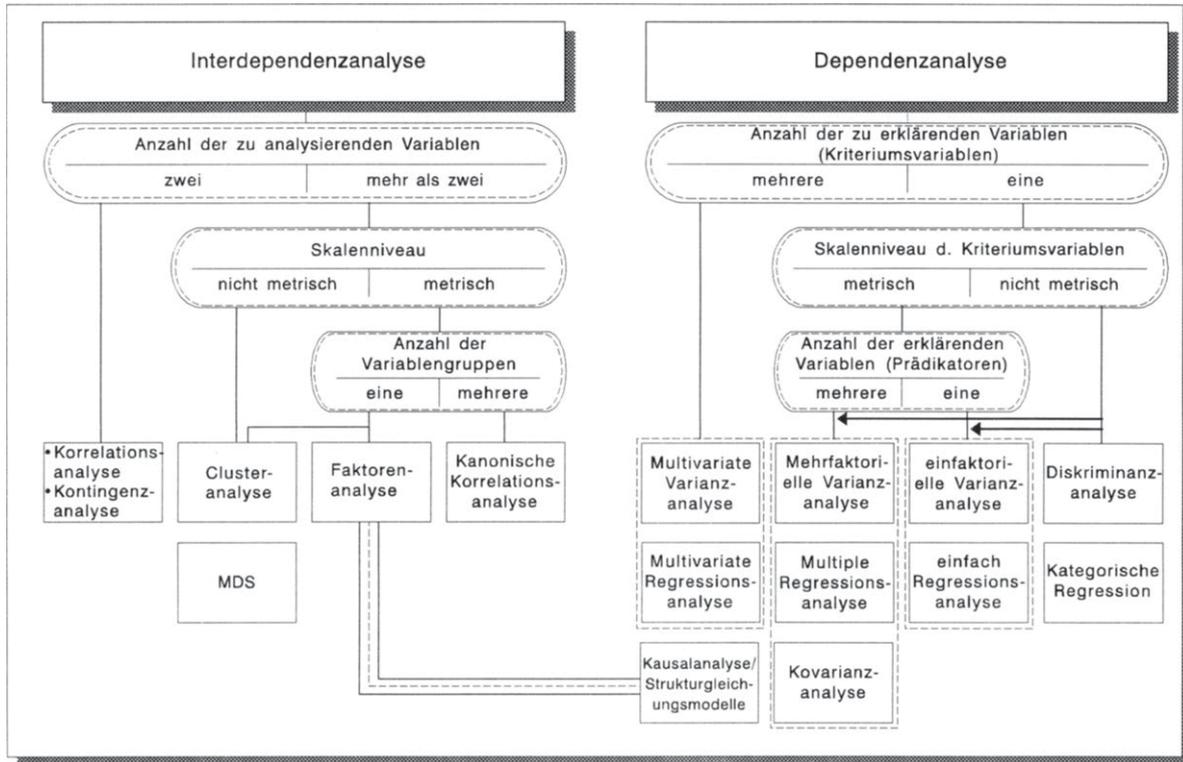


Abb. A22: Entscheidungsraster zur Auswahl statistischer Analyseverfahren
 (Quelle: in Anlehnung an Tiede, M., Statistik: Regressions- und Korrelationsanalyse, München 1987, S. 57)

ANHANG II

Fragebogen der empirischen Untersuchung

Anmerkung :

Das Zustandekommen dieser Arbeit war nur durch die enge Zusammenarbeit mit einem auf dem deutschen Markt tätigen Automobilhersteller bzw. Importeur und den in seinem Vertriebssystem organisierten Vertragshändlern möglich. Das gilt insbesondere für die Bereitstellung und Ermittlung marketingrelevanter Daten. Aus wettbewerbsstrategischen Überlegungen des HERSTELLERS heraus ist die Wahrung der Vertraulichkeit notwendig. Daher sind die nachfolgend abgedruckten Fragebögen anonymisiert worden.

Zu diesem Zweck wurde der Name des Herstellers / Importeurs durch den kursiv gedruckten Aliasnamen "Hersteller" ersetzt. Weiterhin wurden system-spezifische Fachtermini durch singgleiche, branchenübliche Formulierungen ersetzt.

FRAGEBOGEN

zur Betriebstypenprofilierung und Erfolgsfaktorenbestimmung im Automobilhandel

Name des Händlers :

Händler-Nummer :

Standort :

Hinweis:

Bevor Sie sich den einzelnen Fragen zuwenden, möchten wir noch eine Bitte an Sie richten:

Lassen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen nicht zu stark von möglichen Tagesereignissen bzw. der außergewöhnlich guten Automobilkonjunktur leiten, sondern abstrahieren Sie bitte von dieser Situation, wo dies Ihnen geboten erscheint.

Sehr geehrte Damen und Herren,

im folgenden finden Sie eine Reihe von Fragenkomplexen rund um den Automobilhandel. In der Regel werden Sie dabei vorformulierte Aussagen vorfinden, zu denen Sie aus der Sicht Ihres Unternehmens Stellung nehmen können. Bei dem überwiegenden Teil der Fragen haben Sie nicht nur die Möglichkeit zu einer Ja/Nein- Antwort. Sie können zudem angeben, mit welcher Intensität, d.h. mit welcher Häufigkeit oder in welchem Ausmaß, Sie die angegebenen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen praktizieren.

Darüber hinaus mag es sein, daß Sie einige dieser Maßnahmen noch nicht realisiert haben, dies aber für die nahe Zukunft (1-2 Jahre) bereits planen. Um ein über eine Momentaufnahme hinausgehendes, genaueres Bild Ihres Unternehmens vermitteln zu können, besteht für Sie die Möglichkeit, auf einer zweiten Skala Ihre künftigen Aktivitäten darzustellen. Diese Skala braucht selbstverständlich *nur dann benutzt* zu werden, wenn Ihre Planungen von der aktuellen Situation in Ihrem Betrieb abweichen !

Frage 1:

Bevor wir auf die einzelnen Themenbereiche eingehen, möchten wir Sie bitten, Ihr Unternehmen als Ganzes zu betrachten.

Ein Automobilhändler läßt sich in mehrere grundlegende Funktions- bzw. Geschäftsbereiche unterteilen. Um im Markt erfolgreich zu sein, muß ein Händler sicherlich in allen Bereichen kompetent sein. Darüber hinaus vermag er allerdings Schwerpunkte zu setzen, um seine Attraktivität zu steigern.

Kreuzen Sie bitte vor diesem Hintergrund von den aufgeführten Geschäftsbereichen die **zwei Bereiche** an, auf die Sie - **neben dem Neuwagenverkauf** - den Schwerpunkt Ihrer unternehmerischen Aktivitäten legen.

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Gebrauchtwagenverkauf |
| <input type="checkbox"/> | Teile und Zubehör |
| <input type="checkbox"/> | Kundendienst / Werkstatt |
| <input type="checkbox"/> | sonstige Unternehmensbereiche (z.B. Tuningabtlg., Versicherungsagentur) |

Frage 2:

Denken Sie bitte an die **Zusammensetzung Ihrer Kundschaft**. Im folgenden finden Sie eine Reihe von Eigenschaften, die Ihre Kunden charakterisieren können.

Geben Sie bitte anhand der Skala an, auf wieviel Prozent Ihrer Kundschaft die jeweilige Eigenschaft schätzungsweise zutrifft, bzw. welche Kundenstruktur Sie für die nahe Zukunft anstreben. Die für die Zukunft geplanten Schwerpunktsetzungen brauchen Sie selbstverständlich nur ankreuzen, wenn Sie von dem Ist-Zustand abweichen.

"Rund ... % unserer Kunden sind ... "					
<input type="radio"/> = Ist-Zustand	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
<input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant					
... Frauen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... jünger als 30 Jahre	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... älter als 50 Jahre	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... Angestellte	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... Arbeiter	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... Selbständige	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... Unternehmen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... Stammkunden	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... ausschließlich Kunden im Kundendienst/Werkstatt	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... Gebrauchtwagenkäufer	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... besonders preisbewußt	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... besonders servicebewußt	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				

Frage 3:

Im folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen zu den **einzelnen Geschäftsbereichen eines Automobilhändlers**. Nehmen Sie bitte aus Sicht Ihres Unternehmens zu den Aussagen Stellung. Dafür steht Ihnen die angegebene Skala zur Verfügung. Weiterhin haben Sie bei dieser Frage die Möglichkeit, neben der gegenwärtigen Situation in Ihrem Unternehmen auch die geplanten Veränderungen, d.h. den Ab- oder aber Ausbau bestimmter Maßnahmen, darzustellen.

<input type="radio"/> = Ist-Zustand <input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant	nein	ja, und zwar ...			
		ansatzweise	←————→		sehr intensiv
Wir erweitern das Neuwagenangebot um von uns optisch und/oder technisch getunte Fahrzeuge	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Wir stellen hauseigene Sondermodelle zusammen z.B. mit besonders zusammengestellten und kalkulierten Ausstattungspaketen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Wir setzen Verkäufer im Außendienst ein, um Kunden zu betreuen und zu akquirieren	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Die Betreuung der Groß- und Gewerbekunden wird von besonderem Verkaufspersonal vorgenommen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Jeder Verkäufer betreut eine Gruppe persönlicher Stammkunden	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Einige Zeit nach dem Fahrzeugkauf erkundigen wir uns nach der Zufriedenheit des Kunden (z.B. mittels Fragebogen, Telefonanruf)	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Wir legen Schwerpunkte auf spezielle Kundengruppen (z.B. kleine und mittlere Gewerbetreibende, junge Leute, usw.)	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Wir treten mit unseren Kunden über Werbeflyer, Einladungen zu Veranstaltungen und dergleichen in Kontakt	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Wir fördern den (Neuwagen-) Verkauf über die entgegenkommende Inzahlungnahme von Gebrauchtwagen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Bei der Finanzierung der Fahrzeugverkäufe arbeiten wir mit Leasingverträgen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				

weiter Frage 3:

<input type="radio"/> = Ist-Zustand <input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant	nein	ja, und zwar ...			
		ansatz- weise	←————→		sehr intensiv
Auf Wunsch führen wir Reparaturaufträge unmittelbar und ohne Voranmeldung aus (Expressdienst/Express-Service)	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Bei der Annahme des Reparaturauftrages werden die Mängel zusammen mit dem Kunden am Fahrzeug festgestellt	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Nach Reparaturen erkundigen wir uns nach der Zufriedenheit des Kunden mit der Arbeit (z.B. mittels Fragebogen, Telefonanruf, etc.)	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				

Frage 4:

In der vorhergehenden Frage haben Sie zu der gegenwärtigen und für die nahe Zukunft geplanten Nutzung bestimmter Instrumente und Aktivitäten Stellung genommen. Auch wenn Sie einzelne Instrumente bereits stark nutzen, mag aus Ihrer Sicht noch eine Steigerung der Qualität, z. B. durch den Einsatz neuer Technologien, möglich sein. Im folgenden finden Sie die zuvor diskutierten Instrumente und Aktivitäten noch einmal in Kurzform aufgeführt. Kreuzen Sie bitte **maximal fünf Instrumente** an, bei denen Sie für die Zukunft eine **Qualitätssteigerung** für möglich halten bzw. anstreben.

<input type="checkbox"/> Tuning	<input type="checkbox"/> Gebrauchtwagen-Inzahlungnahme
<input type="checkbox"/> eigene Sondermodelle	<input type="checkbox"/> Leasing
<input type="checkbox"/> Verkäufer im Außendienst	<input type="checkbox"/> Ratenkredite
<input type="checkbox"/> separate Großkundenbetreuung	<input type="checkbox"/> Versicherungsangebote
<input type="checkbox"/> verkäufergebundene Stammkundenbetreuung	<input type="checkbox"/> Gebrauchtwagenaufbereitung
<input type="checkbox"/> Nachfaßaktionen im Verkauf	<input type="checkbox"/> Gebrauchtwagen-Management
<input type="checkbox"/> Nachfaßaktionen im Kundendienst	<input type="checkbox"/> Zukauf von Gebrauchtwagen
Zielgruppenkonzepte	<input type="checkbox"/> Zubehörprogramm
<input type="checkbox"/> ... im Fahrzeugverkauf	<input type="checkbox"/> Präsentation des Zubehörs
<input type="checkbox"/> ... im Kundendienst	<input type="checkbox"/> Kundendienst-Komplettpreisangebote
<input type="checkbox"/> Direktmarketing	<input type="checkbox"/> Reparatur-Expressdienst
	<input type="checkbox"/> Direktannahme

Frage 5:

Es gibt eine Fülle von Möglichkeiten, seinen Kunden besondere Service- und Dienstleistungen zu bieten. Nachfolgend sind einige solcher denkbaren Serviceleistungen aufgeführt.

Kreuzen Sie bitte die Leistungen an, die auch von Ihrem Unternehmen aktuell angeboten werden, bzw. die Sie in naher Zukunft realisieren wollen.

<input type="radio"/> = Ist - Zustand	<input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant
erweiterte Öffnungszeiten an Wochentagen ... (z.B. durch 2-Schicht-Betrieb)	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> ... im Verkauf
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> ... im Kundendienst
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> erweiterte Öffnungszeiten an Wochenenden (länger als Samstag 14:00 Uhr)
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Direktannahmepplätze
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Express-Reparaturdienst
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Notdienst (Tag und Nacht, Sonn- und Feiertage)
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Servicewagen (zum Abschleppen, für kleine Reparaturen vor Ort)
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> kostenlose Prüfdienste (Licht, Bremsen, etc.)
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> kostenlose Wagenwäsche bei Reparaturauftrag
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Hol- und Bringdienst für Kunden / Kundenfahrzeuge
Leihwagen während der Reparatur ...	
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> ... kostenlos
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> ... zu günstigen Konditionen
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> TÜV - Abnahme
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Cafeteria
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Zone mit Unterhaltungsangeboten (Video, TV, Zeitschriften, etc.)
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Kinderspielecke
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Sonstiges:
(bitte angeben)	

Frage 6:

Neben den aufgeführten Service- und Dienstleistungen besteht für einen Automobilhändler die Möglichkeit, sein Angebotsprogramm selbständig oder durch enge vertragliche Kooperationen mit anderen Unternehmen zu erweitern. Derartige Angebots-erweiterungen sind nachfolgend aufgeführt. Kreuzen Sie auch hier bitte diejenigen Leistungen an, die Sie auf diese Weise in Ihrem Unternehmen realisiert haben, bzw. die Sie in naher Zukunft realisieren wollen.

<input type="radio"/> = Ist - Zustand	<input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant
<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> Tankstelle	
<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> Waschanlage	
<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> Lackiererei	
<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> Versicherungsagentur	
<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> Leasinggesellschaft	
<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> Autovermietung	
<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> Sonstige Dienstleistungen:	
<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> Sonstige Geschäfte / Unternehmen: (z.B. Restaurant, Zweiradhandel, Reisebüro)	
	(bitte angeben)

Für einen erfolgreichen Umgang mit den Kunden müssen entsprechende innerbetriebliche Voraussetzungen geschaffen sein. Dazu gehören in erster Linie die Mitarbeiter aber auch ganz allgemein die Organisation der betrieblichen Abläufe.

Frage 7:

Wie verhält es sich in Ihrem Betrieb mit der Aus- und Weiterbildung sowie der Motivation Ihrer **Mitarbeiter** ?

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Wir würden uns als besonders schulungsintensives Unternehmen bezeichnen	<input type="radio"/>				
Die Mitarbeiter mit Kundenkontakt besuchen Kurse in Verhaltenstraining	<input type="radio"/>				
Wir setzen ein Prämiensystem ein um die Mitarbeiter zu motivieren	<input type="radio"/>				
Unsere Mitarbeiter werden an dem Geschäftserfolg des Unternehmens beteiligt	<input type="radio"/>				
Wir legen großen Wert auf eine Einbeziehung der Mitarbeiter bei den sie betreffenden Entscheidungen	<input type="radio"/>				
Wir bemühen uns um eine gezielte und frühzeitige Förderung von Nachwuchs-Führungskräften, um den Fortbestand des Unternehmens auch in Zukunft zu sichern	<input type="radio"/>				
<p>Wieviele Mitarbeiter werden in Ihrem Betrieb beschäftigt ? :</p> <p>Wieviele dieser Mitarbeiter stehen in direktem Kundenkontakt ? :</p>					

Frage 8:

Die EDV hält immer stärkeren Einzug in vielen Bereichen des Automobilhandels. Kreuzen Sie bitte diejenigen **Funktionen** an, für die Sie bereits die **EDV** in Ihrem Betrieb **einsetzen**, und beschreiben Sie ggf. mittels der Skala, wie intensiv Sie die EDV für die jeweiligen Zwecke nutzen.

<input type="radio"/> = Ist-Zustand <input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant	nein	ja, und zwar ...			
		ansatz- weise	←————→		sehr intensiv
Lohnbuchhaltung	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Finanzbuchhaltung	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Kostenrechnung/Kalkulation	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Gebrauchtwagenmanagement (Standzeitenkontrolle, Kalkulation, etc.)	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Verwaltung von Kunden- und Marktdaten	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Direktmarketing	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Verkaufssteuerung	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				

Frage 9:

Inwieweit haben Sie in Ihrem Unternehmen eigenständige Verantwortungsbereiche geschaffen? Kreuzen Sie bitte diejenigen Führungspositionen an, die nicht in Personalunion mit anderen Aufgabenbereichen besetzt sind, für die also eine Person ausschließlich zuständig ist.

<input type="checkbox"/>	Verkaufsleiter
<input type="checkbox"/>	Leiter Gebrauchtwagen
<input type="checkbox"/>	Leiter Großkundengeschäfte
	Kundendienstleiter
<input type="checkbox"/>	... technisch
<input type="checkbox"/>	... kaufmännisch
<input type="checkbox"/>	... beide Funktionen zusammen
<input type="checkbox"/>	Teileleiter
<input type="checkbox"/>	Finanzleiter
<input type="checkbox"/>	Marketing- /Werbeleiter
<input type="checkbox"/>	Personalleiter
<input type="checkbox"/>	Leiter Organisation und Logistik

Die Werbung ist ein Instrument, um die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens dem Kunden nahezubringen. Hierzu bietet sich ein breites Spektrum unterschiedlicher Werbearten und Werbemittel an. Zudem kann die Werbung eines Automobilhändlers unterschiedliche Themen beinhalten.

Frage 10:

Führen Sie bitte anhand der Skala auf, welche Themenschwerpunkte Ihre Werbung in welcher Häufigkeit beinhaltet.

Planen Sie für die Zukunft hiervon abweichende Schwerpunktsetzungen ?

<input type="radio"/> = Ist-Zustand <input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant	sehr häufig	häufig	gelegentlich	selten	gar nicht
"Unsere Werbung zielt hauptsächlich ab auf eine ..."					
Neuwagenwerbung	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Gebrauchtwagenwerbung	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Werbung für Zubehör	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Werbung für den Kundendienst	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Werbung für das Unternehmen als Ganzes (Imagewerbung)	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				

Frage 12:

Bei der Gestaltung der Werbung besteht grundsätzlich die Möglichkeit der Eigenerstellung oder der Verwendung von Vorlagen des *HERSTELLERS*. Wie würden Sie diesbezüglich Ihre Vorgehensweise beschreiben wollen ?

<input type="radio"/> = Ist-Zustand <input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant	nein	ja, und zwar ...			
		ansatzweise	←————→		sehr intensiv
Bei der Gestaltung unserer Werbung greifen wir auf die <i>HERSTELLER</i> -Werbevorlagen zurück	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Um uns von anderen Anbietern im lokalen Markt zu differenzieren, weichen wir von den <i>HERSTELLER</i> -Standardvorlagen ab	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Für spezielle Angebote unseres Unternehmens entwickeln wir eigene Werbeideen und Werbekonzepte	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
Wir arbeiten mit einer lokalen Werbeagentur zusammen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				

Frage 13:

Die Geschäftspolitik eines Automobilhändlers wird entscheidend von dem Verhalten seiner Konkurrenten vor Ort beeinflusst.

Beschreiben Sie bitte Ihr lokales Wettbewerbsumfeld anhand der nachfolgenden Aussagen.

	nein	ja, und zwar ...			
		ansatzweise	←————→		sehr intensiv
"Unsere lokalen Wettbewerber ..."					
... bemühen sich über Sondermodelle, Kundendienstaktionen und dergleichen ihr Geschäft zu forcieren	<input type="radio"/>				
... betreiben eigene Werbung	<input type="radio"/>				
... versuchen, über besondere Serviceleistungen aller Art Kunden zu gewinnen (24-Std.-Notdienst, erweiterte Öffnungszeiten, etc.)	<input type="radio"/>				
... verkaufen ihre Neuwagen über deutliche Preiszugeständnisse	<input type="radio"/>				
... forcieren ihren Absatz über attraktive Finanzierungsangebote	<input type="radio"/>				

Frage 15:

Stellen Sie sich nun bitte einmal vor, Sie sollten als Kunde Ihr Unternehmen charakterisieren. Worin liegt dann aus Ihrer Sicht die **besondere** Attraktivität Ihres Hauses begründet ? Worin wird sie in den nächsten ein bis zwei Jahren begründet liegen ?

<input type="radio"/> = Ist-Zustand <input type="checkbox"/> = für die nahe Zukunft geplant	trifft				
	sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
"Die Attraktivität unseres Unternehmens gründet sich vor allem ..."					
... auf unsere günstige Preisgestaltung beim Fahrzeugverkauf	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf den persönlichen, intensiven Kontakt zu unseren Kunden	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf eine Vielzahl an Ausstellungs- und Vorführwagen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf unseren Mut zum Risiko bei der Umsetzung von Innovationen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf besondere Service- und Dienstleistungen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf einen besonders schnellen und zuverlässigen Kundendienst	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf günstige Kundendienstpreise	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf die Modernität und Attraktivität unserer Betriebsanlagen	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf die Flexibilität, mit der wir auf Aktionen der Wettbewerber vor Ort reagieren	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				
... auf unser Geschäftsprinzip, neue Ideen erst umzusetzen, wenn sie sich im Markt bewährt haben	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>				

Zum Abschluß dieses Fragebogens möchten wir Sie bitten, einige kurze Angaben zu der/den Person(en) zu machen, die an der Bearbeitung dieses Fragebogens beteiligt waren.

Welche Führungskräfte waren an der Bearbeitung des Fragebogens beteiligt ?
(Mehrfachnennungen möglich, wenn mehr als eine Person beteiligt war)

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Inhaber
Geschäftsführer, und zwar ... | <input type="checkbox"/> | Kundendienstleiter |
| <input type="checkbox"/> | ... 1 Geschäftsführer | <input type="checkbox"/> | Teileleiter |
| <input type="checkbox"/> | ... 2 oder mehr Geschäftsführer | <input type="checkbox"/> | Finanzleiter |
| <input type="checkbox"/> | Verkaufsleiter | <input type="checkbox"/> | Sonstige Personen |

Welche Ausbildung bzw. welchen beruflichen Werdegang haben Sie als Inhaber und / oder Geschäftsführer durchlaufen, bevor Sie Ihre heutige Position erreicht haben ?

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Ausbildung im elterlichen Betrieb |
| <input type="checkbox"/> | Ausbildung zum Industriekaufmann/-frau |
| <input type="checkbox"/> | Ausbildung zum Automobilverkäufer |
| <input type="checkbox"/> | Ausbildung zum Kfz-Meister |
| <input type="checkbox"/> | Studium ... |
| <input type="checkbox"/> | ... der Betriebswirtschaftslehre |
| <input type="checkbox"/> | ... der Rechtswissenschaften/Jura |
| <input type="checkbox"/> | ... des Ingenieurwesens |

Fortsetzung:

<input type="checkbox"/>	... sonstiges Studium:
<input type="checkbox"/>	Sonstige Ausbildungen:
<input type="checkbox"/>	Geschäftsführung in einem anderen Händlerbetrieb
<input type="checkbox"/>	Beschäftigung bei einem Automobilhersteller (z.B. im Außendienst)
<input type="checkbox"/>	Leiter Kundendienst
<input type="checkbox"/>	Verkaufsleiter
<input type="checkbox"/>	Leiter Teile und Zubehör
<input type="checkbox"/>	Sonstige Tätigkeiten:

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !!

Wir werden Sie baldmöglichst über die Ergebnisse dieser Untersuchung informieren.

Beachten Sie bitte auch die Anlage des Instituts für Marketing !

FRAGEBOGEN

zur Betriebstypenprofilierung und
Erfolgsfaktorenbestimmung im Automobilhandel

- Befragung des *HERSTELLER* - Außendienstes -

Name des Händlers :

Händler-Nummer :

Standort :

Frage 1:

Bevor die Themenbereiche im Zusammenhang mit dem jeweiligen Händler im einzelnen beleuchtet werden, möchten wir Sie bitten, den betreffenden Händler mit all seinen Leistungen einmal pauschal mittels des bekannten Schulnotensystems zu bewerten.

Welche Schulnote wird also der Leistungsfähigkeit des Automobilhändlers am ehesten gerecht ?

sehr gut 1	gut 2	befriedigend 3	ausreichend 4	mangelhaft 5
<input type="radio"/>				

Frage 2:

Im folgenden finden Sie zu den Themenbereichen **Neu- und Gebrauchtwagen, Teile und Zubehör sowie Kundendienst** einige Aussagen.

Diesen Aussagen können Sie mittels der angegebenen Skala in abgestufter Weise zustimmen oder widersprechen.

Bitte beurteilen Sie, inwieweit die gemachten Aussagen auf den jeweiligen Händler zutreffen.

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Der Händler ...					
ergänzt sein Neuwagenangebot um optisch und/oder technisch getunte Fahrzeuge	<input type="radio"/>				
stellt eigene Ausstattungspakete für einzelne Modelle zusammen (händlerspezifische Sondermodelle)	<input type="radio"/>				
führt ein umfangreiches Zubehörangebot	<input type="radio"/>				
macht einen großen Teil seines Teileumsatzes mit dem Handelsgeschäft	<input type="radio"/>				

weiter Frage 2:

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Der Händler ...					
betreibt eine umfassende technische und optische Aufbereitung der Gebrauchtwagen	<input type="radio"/>				
präsentiert die Gebrauchtwagen in ansprechender Form und Umgebung	<input type="radio"/>				
bietet Serviceleistungen, die über das sonst übliche Maß hinausgehen	<input type="radio"/>				
legt Wert auf eine intensive persönliche Beratung und Betreuung im Kundendienst/Werkstattbereich	<input type="radio"/>				

Frage 3:

Mit den bisherigen Aussagen konnten nur Teilaspekte aus der Leistungsbandbreite des betreffenden Automobilhändlers angesprochen werden.

Wenn Sie sich nun Ihren Gesamteindruck den Sie bei Ihren Händlerbesuchen aus der Breite und Originalität der angebotenen Leistungen, des Verhaltens der Mitarbeiter und dergleichen gewonnen haben, in Erinnerung rufen, welche **Schulnote** würden Sie den einzelnen Bereichen des Händlerbetriebs dann geben ?

	sehr gut 1	gut 2	befriedigend 3	ausreichend 4	mangelhaft 5
Neuwagenverkauf	<input type="radio"/>				
Gebrauchtwagenverkauf	<input type="radio"/>				
Teile und Zubehör	<input type="radio"/>				
Kundendienst/ Werkstatt	<input type="radio"/>				

Frage 4:

Das Geschäft des einzelnen Händlers ist immer auch geprägt von dem Wettbewerb dem er ausgesetzt ist.

Beschreiben Sie deshalb bitte das lokale Wettbewerbsumfeld des jeweiligen Händlers anhand der nachfolgenden Aussagen. Benutzen Sie dazu wieder die bekannte Skala.

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Die lokalen Wettbewerber ...					
bemühen sich verstärkt über Sondermodelle, Kundendienstaktionen und dergleichen ihr Geschäft zu forcieren	<input type="radio"/>				
treiben intensiv Werbung	<input type="radio"/>				
versuchen, über besondere Serviceleistungen aller Art Kunden zu gewinnen (Serviceleistungen i. S. von Hol- und Bringdiensten, 24-Std.-Notdienst, erweiterte Öffnungszeiten, etc.)	<input type="radio"/>				
verkaufen ihre Neuwagen über deutliche Preiszugeständnisse	<input type="radio"/>				

Frage 5:

Wie begegnet der jeweilige Händler dem Verhalten seiner Wettbewerber ?

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Der Händler ...					
betreibt intensiv Werbung	<input type="radio"/>				
tritt regelmäßig über Direktmarketingaktionen (Werbe- und Infobriefe, Telefonaktionen) mit seinen Kunden in Kontakt	<input type="radio"/>				
führt häufig Veranstaltungen (Tag der offenen Tür, Testaktionen, usw.) durch	<input type="radio"/>				

weiter Frage 5:

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Der Händler ...					
engagiert sich im öffentlichen Leben seiner Gemeinde (Vereine, Gemeinderat, etc.) und steigert so seine Bekanntheit	<input type="radio"/>				
betätigt sich stark im Geschäft mit gewerblichen Kunden	<input type="radio"/>				
bemüht sich durch neue Ideen im Servicebereich seine Attraktivität zu steigern	<input type="radio"/>				
macht deutliche preisliche Zugeständnisse um Neuwagen zu verkaufen	<input type="radio"/>				
hat trotz sonstigen Bemühens von vorneherein gewisse Nachteile, da sein Betrieb ungünstiger gelegen ist als der seiner Konkurrenten	<input type="radio"/>				

Frage 6:

Denken Sie jetzt bitte einmal an die **äußere und innere Gestaltung des Betriebes** und überprüfen Sie anhand der folgenden Aussagen, wie sich der Vertragshändler in diesem Punkt darstellt.

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Der Betrieb des Händlers ...					
ist sehr übersichtlich aufgebaut, so daß der Kunde sich schnell zurechtfinden kann	<input type="radio"/>				
hat fließende Übergänge zwischen den Bereichen Verkauf, Teile und Zubehör sowie Kundendienstannahme	<input type="radio"/>				

weiter Frage 6:

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Der Betrieb des Händlers ...					
macht einen modernen Eindruck	<input type="radio"/>				
macht einen gepflegten Eindruck	<input type="radio"/>				
entspricht in seiner Gestaltung den vom <i>HERSTELLER</i> vorgegebenen Richtlinien	<input type="radio"/>				

Frage 7:

Neben den baulichen Voraussetzungen tragen in besonderem Maße die **Mitarbeiter** eines Betriebes zum Erfolg bei.

Wie stellt sich diesbezüglich die Situation bei dem jeweiligen Automobilhändler dar ?

Nehmen Sie bitte zu den folgenden Aussagen mittels der angegebenen Skala Stellung.

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
In dem Betrieb ...					
herrscht ein positives Betriebsklima	<input type="radio"/>				
vermitteln die Mitarbeiter einen kompetenten Eindruck	<input type="radio"/>				
genießt die Mitarbeiterschulung einen hohen Stellenwert	<input type="radio"/>				
wirken die Beschäftigten motiviert	<input type="radio"/>				

Frage 8:

Denken Sie bitte an die Zusammenarbeit zwischen Händler und Hersteller.

Inwieweit sind die folgenden Aussagen geeignet diese Zusammenarbeit zu kennzeichnen ?

	trifft sehr zu	ziemlich	etwas	kaum	trifft gar nicht zu
Der Händler ...					
ist im Umgang mit dem <i>HERSTELLER</i> bestrebt seine Eigenständigkeit herauszustellen	<input type="radio"/>				
trägt auch unpopuläre Maßnahmen des <i>HERSTELLERS</i> bereitwillig mit	<input type="radio"/>				
übernimmt fast immer umgehend die Neuerungen, die der <i>HERSTELLER</i> seinen Händlern vorschlägt (z.B. Werkstattausrüstung, Werbemittel, usw.)	<input type="radio"/>				
äußert durchaus offen Kritik über einzelne Maßnahmen des Herstellers	<input type="radio"/>				
pfl egt mit den verantwortlichen Ansprechpartnern auf <i>HERSTELLER</i> -Seite eine vertrauensvolle Zusammenarbeit	<input type="radio"/>				

Frage 9:

Von entscheidender Bedeutung für den Markterfolg eines Automobilhändlers ist die Person des Inhabers/ Geschäftsführers bzw. allgemein die Geschäftsführung. Das betrifft sowohl den Umgang mit Mitarbeitern als auch den Stil, der bei der Ausgestaltung der Geschäftspolitik gepflegt wird.

Im folgenden finden Sie eine Gegenüberstellung von Attributen, die den **Führungs-** bzw. den **Unternehmensstil eines Händlers** charakterisieren.

Die Begriffe stellen jeweils die gegensätzlichen Pole eines Spektrums an möglichen Einschätzungen dar.

Sie haben anhand der Skala die Möglichkeit, in abgestufter Weise zu beurteilen, inwieweit der jeweilige Händler durch diese gegensätzlichen Attribute gekennzeichnet werden kann.

Welches Profil des Inhabers/Geschäftsführers/der Geschäftsführung würden Sie bezüglich seines **Verhältnisses zu den Mitarbeitern** zeichnen ?

einzelgängerisch	<input type="radio"/>	kooperativ				
autoritär	<input type="radio"/>	kollegial				
respektiert	<input type="radio"/>	nicht-respektiert				
profillos	<input type="radio"/>	profiliert				
demotivierend	<input type="radio"/>	motivierend				

Und wie schätzen Sie den **Stil des Unternehmens insgesamt** ein ?

konservativ	<input type="radio"/>	innovativ/modern				
qualifiziert/ professionell	<input type="radio"/>	unqualifiziert/ amateurhaft				
verhalten	<input type="radio"/>	aggressiv				
passiv/ abwartend	<input type="radio"/>	aktiv/engagiert				

Abschließend möchten wir Sie bitten, mit eigenen Worten kurz die **wesentlichen Stärken und Schwächen des Händlerbetriebes** zu benennen.

Stärken:

Schwächen:

Vielen Dank, daß Sie sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen gewissenhaft zu beantworten, und damit zum Gelingen dieses Projektes entscheidend beigetragen haben !!

- Ahlert, D. Evolutionäres Handelsmanagement, Die controllinggestützte Evolution erlebnisorientierter Betreuungskonzepte des stationären Einzelhandels, Arbeitspapier Nr. 11 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution & Handel, Münster 1989/90
- Ahlert, D. Distributionspolitik, Das Management des Absatzkanals, 2. Aufl., Stuttgart, Jena 1991
- Ahlert, D.,
Backhaus, K.,
Meffert, H. Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels- und Zuliefererperspektive, Dokumentation des Hauptseminars zum Marketing und Distribution & Handel vom 17./18. Dezember 1992, Hrsg.: Ahlert, D. ; Backhaus, K. ; Meffert, H., Münster 1993
- Ahlert, D.,
Günther, H. Die Controllingfunktion im Steuerungssystem des stationären Einzelhandels, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Bd. 1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 67 - 87
- Ahlert, D.,
Schröder, H. Erlebnisorientierung im stationären Einzelhandel, Eine Aufgabe des evolutionären Handelsmanagements, in: Marketing ZFP, H. 4, 1990, S. 221 - 229
- Ahlert, D.,
Schröder, H. Strategische Erfolgsforschung im Handel, ein Forschungsprogramm, Arbeitspapier Nr. 15 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution & Handel, Münster 1992
- Ahlert, D.,
Siebenbrock, H. Der Großhandelsbegriff im Spannungsfeld marketing-wissenschaftlicher, wettbewerbspolitischer und wettbewerbsrechtlicher Betrachtungen, in: Betriebsberater, H. 23, 1987, S. 1 - 20
- Ahrens, H.
Läuter, J. Mehrdimensionale Varianzanalyse, Berlin 1981

- Algermissen, J. Der Handelsbetrieb, Eine typologische Studie aus absatzwirtschaftlicher Sicht, Zürich, Frankfurt a.M., Thun 1976
- Algermissen, J. Das Marketing der Handelsbetriebe, Würzburg, Wien 1981
- Andreasen, A.R. Verbraucherunzufriedenheit als ein Beurteilungsmaßstab für die unternehmerische Marktleistung, in: Marketing und Verbraucherpolitik, Hrsg.: Hansen, U.; Stauss, B.; Riemer, M., Stuttgart 1982, S. 182 - 195
- Andres, J. Einführung in LISREL, in: Kausalanalysen in der Umweltforschung - Beiträge eines Methodenshops am Wissenschaftszentrum Berlin, Hrsg.: Hildebrandt, L.; Rudinger, G.; Schmidt, P., Stuttgart, Jena, New York 1992, S. 15 - 50
- Arnold, D.R., Capella, L.M., Smith, G.D. Strategic Retail Management, Reading, Massachusetts 1983
- Ash, S.B. A Comprehensive Study of Consumer Satisfaction with Durable Products, in: Advances in Consumer Research, Vol. 5, Hrsg.: Hunt, H.K., Ann Arbor 1978, S. 254 - 262
- Auer, G. PS-Markt-Invasion aus Österreich, in: Autohaus, H. 8, 1990, S. 26 - 30
- Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft Katalog E, Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 3. Aufl., Köln 1982
- Axel Springer Verlag AG Einzelhandel, Non-Food-Trends in Fachhandel, Kauf- und Warenhäusern, in: Märkte: Informationen für die Werbeplanung, Hamburg 1991

- Backhaus, K.,
Erichson, B.,
Plinke, W.,
Weiber, R. Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 7. Aufl., Berlin u.a. 1994
- Backhaus, K.,
Droege, W.P.J.,
Weiber, R. Strategien für Investitionsgütermärkte, Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg a.L. 1993
- Barth, K. Die erkenntnisfördernde Bedeutung der Handelsfunktionen - Plädoyer für einen verkanteten Forschungsansatz, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Jg. 34, H. 10, Okt. 1982, S. 106 - 111
- Barth, K. Betriebswirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden 1988
- Bauer, E. Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie, Berlin 1976
- Bauer, F. Datenanalyse mit SPSS, Berlin, Heidelberg, u.a 1984
- Bauer, H.H. Die Determinanten der Markentreue beim Automobilkauf, in: Marktforschung im Automobilsektor, Schriftenreihe des VDA Nr. 40, Hrsg.: Dichtl, E.; Raffée, H.; Potucek, V., Frankfurt a.M. 1983, S. 15 - 37
- Bauer, H.H. Marktabgrenzung, Konzeption und Problematik von Ansätzen und Methoden zur Abgrenzung und Strukturierung von Märkten unter besonderer Berücksichtigung marketingtheoretischer Verfahren, Berlin 1989
- Bauer, H.H. Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen, in: Unternehmensdynamik, Horst Albach zum 60. Geburtstag, Hrsg.: Kistner, K.-P.; Schmidt, R., Wiesbaden 1991, S. 389 - 416

- Benz, J. Kausalanalyse in der Marketingforschung auf verschiedenen Wegen, Kombination traditioneller Verfahren oder simultane Methoden ?, in: Marketing ZFP, H. 4, 1990, S. 241 - 249
- Berekoven, L. Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, Grundlagen und Entscheidungshilfen, München 1990
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993
- Berg, H. Das Automobilgeschäft am Ende der 80er Jahre: Steigender Wettbewerbsdruck und wie man ihm standhält, in: JdAV, H. 2, 1988, S. 184 - 196
- Berg, H. Profilierung durch Differenzierung, Strategische Maximen für das Autohaus im Wettbewerb der 90er Jahre, in: Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik, Nr. 47, Hrsg.: Berg, H., Teichmann, U., Dortmund 1990
- Berg, H. Das Kfz-Gewerbe und die Herausforderungen von morgen, Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik, Nr. 48, Hrsg.: Berg, H., Teichmann, U., Dortmund 1991
- Berg, H. Zur Zukunft des selektiven Automobilvertriebs im EG-Binnenmarkt, Eine Analyse möglicher Alternativen, Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik Nr. 53, Hrsg.: Berg, H.; Teichmann, U., Dortmund 1992
- Berger, S. Ladenverschleiß (Store Erosion) - Ein Beitrag zur Theorie des Lebenszyklus von Einzelhandelsgeschäften, Göttingen 1977
- Bergs, S. Optimalität bei Clusteranalysen, Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren, Diss., Münster 1981

- Berman, B.,
Evans, J.R. Retail Management - A Strategic Approach, New York 1979
- Bernhardt, P.,
Maximow, J. Strategisches Marketing im Handel, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Wieselhuber, N., Töpfer, A., Landsberg a.L. 1984, S. 569 - 580
- Bersuch, J. Alternativen zur Preisbindung als Instrumente der Absatzpolitik, Meisenheim am Glan 1971
- Best, A.,
Andreasen, A.R. Consumer Response to Unsatisfactory Purchases: A Survey of Perceiving Defects, Voicing Complaints, and Obtaining Redress, in: Law & Society Review, Vol. 11, Spring 1977, S. 701 - 742
- Beuthien, V.,
Täger, U.C. Einzelhandel in der EG, Gleiche Chancen für Kooperationen und Franchisesysteme, in: ifo Schnelldienst, H. 5, 1993, S. 13 - 23
- Bitner, M.J. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in: Journal of Marketing, Vol. 54, H. 2, 1990, S. 69 - 82
- Bitner, M.J.,
Booms, B.H.,
Tetreault, M.S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: Journal of Marketing, Vol. 54, H. 1, 1990, S. 71 - 84
- Bleymüller, J. Multivariate Analyse für Wirtschaftswissenschaftler, Manuskript, Münster 1989
- Bleymüller, J.,
Gehlert, G.,
Gülicher, H. Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 4. Aufl., München 1985
- Bloemer, J.M.M.,
Lemmink, J.G.A.M. The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, in: Journal of Marketing Management, Vol. 8, H. 4, 1992, S. 351 - 364

- Böbel, I. Wettbewerb und Industriestruktur: Industrial Organization-Forschung im Überblick, Berlin, Heidelberg u.a 1984
- Böcker, F. Korrelationskoeffizienten, in: WiSt, H. 8, Aug. 1978, S. 379 - 383
- Böhler, H. Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1987
- Bohley, P. Statistik, Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., München, Wien 1992
- Bonoma, T.V.,
Shapiro, B.P. Segmenting the Industrial Market, Lexington/Mass. , Toronto 1983
- Bortz, J. Lehrbuch der Statistik: Für Sozialwissenschaftler, Berlin, Heidelberg, New York 1977
- Bosch, K. Statistik-Taschenbuch, München, Wien 1992
- Bost, E. Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, Heidelberg 1987
- Bost, E. Erlebnishandel made in England, Das Burton-Konzept, in: asw, H. 10, 1987, S. 46 - 52
- Boyens, F.W. Standardisierung als Element der Marketing-Politik von Filialsystemen des Einzelhandels, Thun, Frankfurt a.M. 1981
- Brachat, H. Meilensteine am endlosen Kundendienstweg, Teil 2, in: Autohaus, H. 10, 1989, S. 44 - 48
- Brachat, H. Der erfolgreiche Autohaus-Manager, Ottobrunn 1989
- Brachat, H. Automobile Vertriebsstrukturveränderungen, in: Autohaus, H. 19, 1990, S. 28 - 29

- Brachat, H. Kundendienstpolitik '91, in: Autohaus, H. 9, 1991, S. 16 - 18
- Brachat, H. 10 Kundendienst-Highlights, in: Autohaus, H. 9, 1991, S. 20 - 24
- Brachat, H. Neues Vertriebskonzept im Handel, in: Autohaus, H. 23/24, 1992, S. 24 - 28
- Brachat, H. Konzentration im Handel, in: Autohaus, H. 10, 1993, S. 3
- Brachat, H. Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel in der Automobilbranche, in: Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels- und Zuliefererperspektive, Hrsg.: Ahlert, D. ; Backhaus, K. ; Meffert, H., Münster 1993, S. 62 - 70
- Britsch, W. Marketing bei kleinen und mittleren Unternehmen des Handels, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, Hrsg.: Bidlingmaier, J., Wiesbaden 1972, S. 501 - 514
- Brose, P. Konzeption, Varianten und Perspektiven der Kontingenztheorie, in: Journal für Betriebswirtschaft, Jg. 34, H. 5, 1984, S. 230 - 243
- Brosius, G. SPSS/PC+ Basics and Graphics: Einführung und praktische Beispiele, Hamburg, New York, u.a. 1988
- Brosius, G. SPSS/PC+ Advanced Statistics and Tables: Einführung und praktische Beispiele, Hamburg, New York, u.a. 1989
- Bruhn, M. Probleme der Gestaltung und Durchsetzung vertraglicher Vertriebssysteme aus der Sicht der Beteiligten und Betroffenen, in: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Probleme des vertraglichen Selektivvertriebs, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1982, S. 98 - 102

- Bruhn, M. Kundenzufriedenheit und Beschwerdeverhalten als Herausforderung an den Kundendienst, in: Kundendienst-Management: Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik, Schriften zum Marketing, Bd. 5, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M., Bern 1982, S. 205 - 236
- Bruhn, M. Marketing : Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden 1990
- Bunte, H.-J., Sauter, H. EG-Gruppenfreistellungsverordnungen, Handbuch für Unternehmen, Rechtsberater und Behörden, München 1988
- Burmann, Chr. Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Marketing ZFP, H. 4, 1991, S. 249 - 258
- Burmann, Chr. Fläche und Personalintensität als Erfolgsfaktoren der Großbetriebsformen im Einzelhandel, Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Warenhauses unter besonderer Berücksichtigung der Nachfrageelastizität, Diss., Münster 1994 (im Druck)
- Büttner, H. Die segmentorientierte Marketingplanung im Einzelhandelsbetrieb, Göttingen 1986
- Caroselli, M. Blech und Glas: ein teurer Spaß, in: ADAC motorwelt, H. 11, 1992, S. 18 - 26
- Castan, E. Typologie der Betriebe, Stuttgart 1963
- Castrol, Autohaus KD-Studie '91, Ottobrunn 1991
- Cha, S.-R. Rahmenbedingungen und Maßnahmen der Marktbearbeitung japanischer Automobilhersteller in der Bundesrepublik Deutschland, Marburg/Lahn 1985

- Chakravarthy, B.S. Measuring Strategic Performance, in: SMJ, Vol. 7, 1986, S. 437 - 458
- Chrubasik, B.,
Zimmermann, H.-J. Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren, in: DBW, Jg. 47, H. 4, 1987, S. 426 - 450
- Cool, K.O.,
Schendel, D. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry 1963 - 1982, in: Management Science, Vol. 33, H. 9, Sept. 1987, S. 1102 - 1123
- Creutzig, J. Plädoyer für eine neue Streitkultur, in: Autohaus, H. 20, 1991, S. 19 - 27
- Creutzig, J. Die zukünftige Regelung des Automobilvertriebs in Europa, in: Automobilwirtschaft: Marketing und Vertrieb: Europa - USA - Japan, Hrsg.: Meinig, W., Wiesbaden 1993, S. 43 - 73
- Cronin, J.J.,
Skinner, S.J. Marketing Outcomes, Financial Conditions, and Retail Profit Performance, in: JoR, Vol. 60, H. 4, Winter 1984, S. 9 - 22
- Dahlhoff, H.-D. Automobilmarketing in Europa, Chancen, Risiken und Herausforderungen für 1993, in: Europa 1992, Chancen und Risiken für das Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., Wehrle, F., Münster 1989, S. 87 - 100
- Dautzenberg, Ph.,
Belz, Chr. Leistungssysteme im Einzelhandel, in: Handelsforschung 1993/94: Systeme im Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Wiesbaden 1993, S. 13 - 26
- Davis, D.L.,
Gultinan, J.P.,
Jones, W.H. Service Characteristics, Consumer Search, and the Classification of Retail Services, in: JoR, Vol. 55, H. 3, Fall 1979, S. 3 - 23

- Day, R.L.
Bodur, M. Consumer Response to Dissatisfaction with Services and Intangibles, in: Advances in Consumer Research , Vol. 5, Hrsg.: Hunt, H.K., Ann Arbor 1978, S. 263 - 272
- DAT (Deutsche Automobil Treuhand GmbH) DAT Gebrauchtwagenreport, Der Markt für gebrauchte Pkw 1991/92, Stuttgart 1992
- Deppe, M. Vom traditionellen Kundendienst zur Servicepolitik als Marketinginstrument, in: JdAV, H. 3, 1992, S. 293 - 311
- Deselaers, W. Selektiver Vertrieb und Kontrahierungszwang nach Art. 85 EWG-Vertrag, Frankfurt a.M., Bern u.a. 1992
- Deutsch, C. Service: Ein Produktaspekt wird selbständig, in: WiWo, H. 12, 1992, S. 56 - 57
- Deutsch, P. Die Betriebsformen des Einzelhandels, Stuttgart 1968
- Deutsche Shell AG Motorisierung in Deutschland, Mehr Senioren fahren länger Auto, Shell Szenarien des Pkw-Bestands und der Neuzulassungen bis zum Jahr 2010 mit einem Ausblick auf 2020, Aktuelle Wirtschaftsanalysen, 8/93, Heft 24, 1993
- Diez, W. Ertragserosion, in: Autohaus, H. 19, 1992, S. 32 - 33
- Diez, W. Gehört dem Mega-Dealer die Zukunft ?, in: Handelsblatt vom 05.01.1994, S. 14
- Diller, H. Strategische Grundlagen des Preis-Marketing im Einzelhandel, in: Handels-Marketing, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin, New York 1984, S. 237 - 250

- Diller, H.,
Kusterer, M. Erlebnisbetonte Ladengestaltung im Einzelhandel, Eine empirische Studie, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Bd. 1, Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 105 - 123
- Dingeldey, K. Herstellermarketing im Wettbewerb um den Handel, Berlin 1975
- Drexel, G. Strategische Unternehmensführung im Handel, Berlin, New York 1981
- Drexel, G. Strategisches Marketing in der Praxis: dargestellt am Beispiel eines Einzelhandelsunternehmens, in: DU, Jg. 38, H. 2, 1984, S. 101 - 119
- Drexel, G. Strategische Entscheidungen im Einzelhandel, in: Entwicklung zum strategischen Denken im Handel, Hrsg.: Krulis-Randa, J.S., Ergenzinger, R., Bern, Stuttgart 1990, S. 133 - 153
- Dunst, K.-H. Portfolio-Management : Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin, New York 1979
- Dyckhoff, B. Diversifikation von Handelsunternehmen in den Finanzdienstleistungsbereich, dargestellt am Beispiel des Automobilhandels, Frankfurt a.M. u.a. 1993
- Eggers, C. Vertikale vertragliche Vertriebssysteme für Markenartikel, Konstanz 1990
- Engelhardt, T.-M. Partnerschafts-Systeme mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing. Dargestellt am Beispiel der Unterhaltungselektronik-Branche in der Bundesrepublik Deutschland, Diss., St. Gallen 1990

- Enning, B. Das deutsche Kfz-Gewerbe am Vorabend des EG-Binnenmarktes, zukünftige Anforderungen an den Automobilvertrieb in Europa, in: Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels- und Zuliefererperspektive, Hrsg.: Ahlert, D. ; Backhaus, K. ; Meffert, H., Münster 1993, S. 43 - 61
- Enning, B. Das deutsche Kfz-Gewerbe, Aufgabenstellung im europäischen Markt, in: Automobilwirtschaft: Marketing und Vertrieb: Europa - USA - Japan, Hrsg.: Meinig, W., Wiesbaden 1993, S. 9 - 41
- Esch, F.-R. Strategieoperationalisierung in Handelsunternehmen zur Abgrenzung von Konkurrenzunternehmen, in: Handelsforschung 1992/93: Handel im integrierten Europa; Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Wiesbaden 1993, S. 299 - 321
- European Consumer Law Group Servicing of Cars and Electrical Goods, in: Journal of Consumer Policy, Vol. 12, H. 4, Dez. 1989, S. 485 - 517
- Fahrmeir, L., Häußler, W., Tutz, G. Diskriminanzanalyse, in: Multivariate statistische Verfahren, Hrsg.: Fahrmeir, L., Hamerle, A., Berlin, New York 1984, S. 301 - 370
- Fahrmeir, L., Hamerle, A. Varianz- und Kovarianzanalyse, in: Multivariate statistische Verfahren, Hrsg.: Fahrmeir, L., Hamerle, A., Berlin, New York 1984, S. 155 - 210
- Fahrmeir, L., Kaufmann, H., Kredler, C. Regressionsanalyse, in: Multivariate statistische Verfahren, Hrsg.: Fahrmeir, L., Hamerle, A., Berlin, New York 1984, S. 83 - 154
- Falk, B.R., Wolf, J. Handelsbetriebslehre, 10. Aufl., Landsberg a.L. 1991
- Falter, H. Wettbewerbsvorteile von Filialbetrieben : Das Beispiel des deutschen Non-Food-Einzelhandels, Wiesbaden 1992

- Finsterwalder-Reinecke, I. Das Netz wird enger, in: Autohaus, H. 18, 1992, S. 58 - 65
- Finsterwalder-Reinecke, I. Strukturwandel, in: Autohaus, H. 5, 1993, S. 52 - 57
- Fleury, B., Riedwyl, H. Angewandte multivariate Statistik : Computergestützte Analyse mehrdimensionaler Daten, Stuttgart, New York 1983
- Florenz, P.J. Konzept des vertikalen Marketing, Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft, Bergisch Gladbach, Köln 1991
- Ford, R. Managing Retail Service Businesses for the 1990's: Marketing Aspects, in: EMJ, Vol. 8, H. 1, 1990, S. 58 - 62
- Förster, F. Nicht-metrische Variablen im LISREL-Modell - umweltrelevante Produkteigenschaften von Gebrauchsgütern, in: Kausalanalysen in der Umweltforschung - Beiträge eines Methodenworkshops am Wissenschaftszentrum Berlin, Hrsg.: Hildebrandt, L.; Rudinger, G.; Schmidt, P., Stuttgart, Jena, New York 1992, S. 305 - 326
- Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y. Market Segmentation, Englewood Cliffs 1972
- Frazier, G.L., Howell, R.D. Business Definition and Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 47, Spring 1983, S. 59 - 67
- Freter, H. Marktsegmentierung, Stuttgart, u.a. 1983
- Fritz, W. Ansätze der Wettbewerbstheorie aus der Sicht der Marketingwissenschaft, in: DBW, Jg. 50, H. 4, 1990, S. 491 - 512

- Fritz, W. Marketing, ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges ? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: Marketing ZFP, H. 2, 1990, S. 91 - 110
- Fritz, W. Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1992
- Gälweiler, A. Strategische Unternehmensführung, Frankfurt a.M., New York 1987
- Geist, M. Selektive Absatzpolitik auf der Grundlage der Absatzsegmentrechnung, 2. Aufl., Stuttgart 1974
- Gerstung, F. Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Göttingen 1978
- Gilbert, X., Strebel, P.J. Outpacing Strategies, in: IMEDE, Perspectives for Managers, No. 2, 1985, ohne Seiten
- Glöckner-Holme, I. Betriebsformen-Marketing im Einzelhandel, Augsburg 1988
- Gottschlich, W. Strategische Führung in mittleren Unternehmen: Konzepte, Operationalisierung und Messung, Frankfurt a.M. u.a. 1989
- Grimm, U. Analyse strategischer Faktoren, ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1983
- Grossekettler, H. Die volkswirtschaftliche Problematik vertraglicher Vertriebssysteme, in: Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Distribution & Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Münster 1978

- Grossekettler, H. Die gesamtwirtschaftliche Problematik vertraglicher Vertriebssysteme, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Wiesbaden 1981, S. 255 - 314
- Gülicher, H. Statistik für Fortgeschrittene III, Regressionsanalyse, Manuskript, Münster 1992
- Gülicher, H. Statistik für Fortgeschrittene V - Zeitreihen- und Varianzanalyse, Manuskript, Münster 1992
- Günter, B., Platzek, T. Management von Kundenzufriedenheit : Zur Gestaltung des After-Sales-Netzwerkes, in: Marktforschung & Management, Jg. 36, H. 3, 1992, S. 109 - 114
- Habel, S. Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung, München 1992
- Haedrich, G. Kreilkamp, E. Ziele und Strategien im Handels-Marketing - Eine Anwendung des Verfahrens Analytic Hierarchy Process (AHP), in: Handels-Marketing, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin, New York 1984, S. 157 - 175
- Hamann, P. Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Neuere Ansätze der Marketingtheorie - Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Hrsg.: Hamann, P.; Kroeber-Riel, W. ; Meyer, C.W., Berlin 1974, S. 135 - 156
- Hansen, U. Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Eine Aktionsanalyse, 2. Aufl., Göttingen 1990
- Hansen, U., Algermissen, J. Handelsbetriebslehre 2, Taschenlexikon, Göttingen 1979
- Hasitschka, W. Paradigmatische Basis der marketingwissenschaftlichen Handelsforschung, in: Handels-Marketing, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin, New York 1984, S. 7 - 29

- Haubrich, H. Innovative Kooperationsformen des Handels (4): Aus der Sicht der Elektronik-Partner GmbH, in: Der Handel für die Märkte von morgen: Perspektiven und Entwicklungen, Hrsg.: Gruber, H., Titze, W.A., Frankfurt a.M. 1990, S. 71 - 76
- Havenga, J.J.D. Retailing : Competition and Trade Practices, Leiden 1973
- Hawes, J.M.,
Crittenden, W.F. A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, in: SMJ, Vol. 5, 1984, S. 275 - 287
- Heinemann, G. Betriebstypenprofilierung im Facheinzelhandel - Ansätze der strategischen Marktsegmentierung, Arbeitspapier Nr. 35 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1987
- Heinemann, G. Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel : Eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 22, Hrsg.: Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., Wiesbaden 1989
- Heinen, E. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1985
- Heß, A. Marktstruktur und Wettbewerb auf dem Automobilmarkt der USA, in: Automobilwirtschaft: Marketing und Vertrieb: Europa - USA - Japan, Hrsg.: Meinig, W., Wiesbaden 1993, S. 163 - 233
- Hildebrandt, L. Erfolgsfaktorenforschung im Handel, in: Handelsforschung 1986, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 37- 52
- Hildebrandt, L. Image als Erfolgsfaktor, in: Dokumentation des Workshops Erfolgsfaktoren im Handel vom 10.12.1987, Hrsg.: Meffert, H.; Wagner, H., Münster 1988, S. 26 - 40

- Horst, J.-P. Das Verbot der vertikalen Preisbindung : Interdisziplinäre Analyse eines Tabus auf marketingwissenschaftlicher und wettbewerbspolitischer Grundlage, Frankfurt u.a. 1992
- Hüttner, M. Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., Berlin, New York 1989
- Informationsdienst des ZDK ProMotor 3/4, o.O., vom 10.03.1993
- Ingene, C.A. Structural Determinants of Market Potential, in: JoR, Vol. 60, H. 1, Spring 1984, S. 37 - 64
- Irrgang, W. Strategien im vertikalen Marketing, handelsorientierte Konzeptionen der Industrie, München 1989
- Irrgang, W. Strategien im vertikalen Marketing der Industrie, in: Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel, Hrsg.: Irrgang, W., München 1993, S. 1 - 24
- Jacoby, J., Mazursky, D. Linking Brand and Retailer Images - Do the Potential Risks Outweigh the Potential Benefits ?, in: JoR, Vol. 60, H. 2, 1984, S. 105 - 122
- Jansen, F.-M. Anmerkungen zur strategischen Marktausrichtung der Kooperationen, in: Der Verbund, H. 1, 1991, S. 22 - 23
- Joerges, C. Die Gruppenfreistellungsverordnung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften für den Automobilsektor, Recht der Internationalen Wirtschaft (RIW) 1985, S. 525 - 530
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D. LISREL 7, A Guide to the Programm and Applications, 2. Aufl., Chicago, Ill., 1989
- John, B. Mehr Autos - weniger Arbeit, in: Autohaus, H. 19, 1992, S. 56 - 58

- Jones, D.T. Surely there is a better way of selling cars ?, in: Marketing and Research Today, 19. Jg., H. 2, 1991, S. 89
- Kallmann, A. Skalierung in der empirischen Forschung, Das Problem ordinaler Daten, München 1979
- Kieser, A., Kubicek, H. Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992
- Kieven, H.W. Die Vertriebsnetzentwicklung im Automobilgeschäft aus der Sicht von JAGUAR, in: Automobilwirtschaft: Marketing und Vertrieb: Europa - USA - Japan, Hrsg.: Meinig, W., Wiesbaden 1993, S. 75 - 92
- Kirchgeorg, M. Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten: Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing Bd. 24, Hrsg.: Mefert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., Wiesbaden 1990
- Kirsch, W. Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und angewandte Führungslehre, in: Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Hrsg.: Kirsch, W., Picot, A., Wiesbaden 1989, S. 119 - 135
- Kloubert, U. Die absatzstrategisch orientierte Vertragsgestaltung von Automobil-Vertragshändler-Verträgen unter besonderer Berücksichtigung der Sach-, Konflikt- und Integrationsregelungen, Diss., Gießen 1987
- Klunzinger, E. Grundzüge des Handelsrechts, 6. Aufl., München 1991
- Knee, D., Walters, D. Strategy in Retailing: Theory and Application, Oxford 1985

- Knigge, J. Aktuelle Tendenzen im Franchising, in: Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel, Hrsg.: Irrgang, W., München 1993, S. 295 - 313
- Knoblich, H. Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt, Jg. 1, H. 4, 1972, S. 141 - 147
- Köhler, F.W. Die "Dynamik der Betriebsformen des Handels", Bestandsaufnahme und Modellerweiterung, in: Marketing ZFP, H. 1, 1990, 59 - 64
- Köhler, F.W. Handelsstrategien im systematischen Überblick, in: Handelsforschung 1991: Erfolgsfaktoren und Strategien, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin 1991, S. 117 - 134
- Köhler, R. Marketingplanung in Abhängigkeit von Umwelt- und Organisationsmerkmalen - Ergebnisse empirischer Studien, in: Marktorientierte Unternehmensführung: wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft 1983, Hrsg.: Mazanec, J., Scheuch, F., Wien 1984, S. 581 - 602
- Köhler, R. Zur Problematik der Markteffizienz der Unternehmung, in: Probleme der Unternehmenseffizienz im Systemvergleich, Hrsg.: Dlugos, G., Mieczyslaw, N., Bad Honnef 1984, S. 227 - 248
- Köhler, R. Beiträge zum Marketing-Management : Planung, Organisation, Controlling, Stuttgart 1991
- Kollenbach, S., Korte, Chr., Pietsch, Chr. Strategisches Autohausmanagement, in: Diskussionsforum II/1993, Mitteilungen aus dem Institut für Handelsmanagement, Hrsg.: Münsteraner Diskussionsforum Handelsmanagement und Distribution e.V., Münster 1993, S. 23 - 31

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften
Verordnung (EWG) Nr. 123/85 der Kommission vom 12. Dezember 1984 über die Anwendung des Artikels 85 Abs. 3 des Vertrages auf Gruppen von Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 15/16 vom 18.01.1985
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften
Verordnung (EWG) Nr. 4087/88 der Kommission vom 30. November 1988 über die Anwendung des Artikels 85 Abs. 3 des Vertrages auf Gruppen von Franchise-Vereinbarungen, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 359/46 vom 28.12.1988
- Kotler, P.,
Bliemel, F.
Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart 1992
- Kroeber-Riel, W.
Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992
- Kube, Chr.
Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden 1991
- Küthe, E.
Einzelhandelsmarketing, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1980
- Kümpers, U.A.
Marketingführerschaft, Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing, Diss., Münster 1976
- Kuhlmeier, A.
Die Betriebstypeninnovation als Bestandteil der Absatzpolitik im Einzelhandel, Göttingen 1980
- Kunkel, R.
Vertikales Marketing im Herstellerbereich, Bestimmungsfaktoren und Gestaltungselemente stufenübergreifender Marketing-Konzeptionen, München 1977

- Lachner, J. Distribution von Elektroartikeln in starkem Wandel - Existenzsicherung des Fachhandels durch die Kooperation, in: ifo-Schnelldienst, H. 26, 1989, S. 8 - 10
- Lange, B. Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung : dargestellt am Beispiel der PIMS-Studie, in: DU, Jg. 36, H. 1, 1982, S. 27 - 41
- Langeheine, R. Log-lineare Modelle zur multivariaten Analyse qualitativer Daten, München, Wien 1980
- Lawless, M.W., Finch, L.K. Choice and Determinism : A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy - Environment Fit, in: SMJ, Vol. 10, 1989, S. 351 - 365
- Lehnert, S. Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das Strategische Management, Analyse und Realisationsmöglichkeiten des Strategischen Managements, Frankfurt a.M., Bern, New York 1983
- Leube, J. Kartellrechtliche Probleme Vertraglicher Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Wiesbaden 1981, S. 449 - 460
- Lewis, P. Thomas, H. The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry, in: SMJ, Vol. 11, 1990, S. 385 - 397
- Linden, F.A. Frei zum Abschluß, in: MM, H. 10, 1988, S. 210 - 221
- Lingenfelder, M. Die Marketingorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor, Eine theoretische Analyse und empirische Bestandsaufnahme in der Markenartikelindustrie, Berlin 1990

- Lingenfelder, M.,
Schneider, W. Die Kundenzufriedenheit - Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde, Arbeitspapier Nr. 80 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1990
- Lingenfelder, M.,
Schneider, W. Die Kundenzufriedenheit: Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, H. 2, 1991, S. 109 - 119
- Lovelock, Ch.H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: Managing Services, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., London et. al. 1988, S. 44 - 57
- Maas, R.-M. Absatzwege, Konzeptionen und Modelle, Wiesbaden 1980
- Martin, A. Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Untersuchung über die Logik der Hypothesenprüfung, die empirische Forschungspraxis und die Möglichkeit einer theoretischen Fundierung realwissenschaftlicher Untersuchungen, Stuttgart 1989
- Martinek, M. Aktuelle Fragen des Vertriebsrechts : Belieferungs-, Fachhändler-, Vertragshändler-, Agentur- und Franchise-Systeme, 2. Aufl., Köln 1989
- Marx, T.G. The Economics of Single- and Multi-Line Retail Automobile Dealerships, in: Journal of Marketing, Vol. 44, H. 1, 1980, S. 29 - 35
- Marzen, W. Die Sortimentspolitik als Instrument des Handels-Marketing, in: Handels-Marketing, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin, New York 1984, S. 177 - 193
- Marzen, W. Marketing der Handelsbetriebe, Wien 1986
- Marzen, W. Das Faktorsystem im Handel, in: ZfB, Jg. 57, H. 1, 1987, S. 53 - 58

- Marzen, W. Die Theorie von der Dynamik der Betriebsformen des Handels - aus heutiger Sicht : Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Die Betriebswirtschaftslehre in der Welt von heute: Festschrift zum 60. Geburtstag von Rudolf Bratschitsch, Hrsg.: Marzen, W., Spardorf 1988, S. 123 - 148
- Mathieu, G. Lebenszyklus als Entscheidungshilfe für Betriebstypen im Handel, in: MJ, H. 2, 1978, S. 122 - 128
- Mathieu, G. Betriebstypenpolitik, Strategie, Entwicklung, Einführung, in: asw, H. 10, 1980, S. 116 - 127
- Mauch, W. Profilieren oder verlieren - das ist die Alternative, in: BAG-Nachrichten, H. 12, 1986, S. 20 ff.
- McGee, J., Thomas, H. Research Notes and Communications - Strategic Groups: A Further Comment, in: SMJ, Vol. 10, 1989, S. 105 - 107
- McNair, M. Trends in Large-Scale Retailing, in: HBR, Vol. 10, 1931, S. 30 - 39.
- Meffert, H. Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketingtheorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Bd.1, Hrsg.: Kortzfleisch, G. v., Berlin 1971, S. 167 - 187
- Meffert, H. Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hrsg.: Schenk, K.E., Berlin 1971, S. 174 - 206
- Meffert, H. Absatzorganisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Hrsg.: Grochla, E., Wittmann, W., 4. Aufl., Stuttgart 1974, S. 51 - 63

- Meffert, H. Marketing und strategische Unternehmensführung, ein wettbewerbs-orientierter Kontingenzansatz, in: Strategische Unternehmensplanung, Stand und Entwicklungstendenzen, Hrsg.: Hahn, D., Taylor, B., 4. Aufl., Heidelberg, Wien 1986, S. 660 - 683
- Meffert, H. Perspektiven des Marketing im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung. Thesen zu den Herausforderungen der 90er Jahre, in: Markenartikel, H. 10, 1986, S. 442 - 451
- Meffert, H. Kundendienstpolitik, Eine Bestandsaufnahme zu einem komplexen Marketinginstrument, in: Marketing ZFP, H. 2, 1987, S. 93 - 102
- Meffert, H. Theoretische Konzeption der Erfolgsfaktorenforschung im Handel, in: Dokumentation des Workshops Erfolgsfaktoren im Handel vom 10.12.1987, Hrsg.: Meffert, H.; Wagner, H., Münster 1988, S. 3 - 13
- Meffert, H. Strategische Unternehmensführung und Marketing, Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988
- Meffert, H. Marketing und allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Eine Standortbestimmung im Lichte neuer Herausforderungen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 338 - 357
- Meffert, H. Erfolgreiches Marketing in den neunziger Jahren, in: Marketing im Umbruch, Chancen und Gefahren für den Unternehmer, Hrsg: ATAG ERNST & YOUNG, Zürich 1991, S. 7 - 43
- Meffert, H. Strategien zur Profilierung von Marken, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Hrsg.: Dichtl, E., Eggers, W., München 1992, S. 129 - 156

- Meffert, H. Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992
- Meffert, H. Marktorientierte Führung in Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Hrsg.: Meffert, H., Backhaus, K., Wagner, H., Münster 1993
- Meffert, H. Marketing-Management, Analyse - Strategie - Implementierung, Wiesbaden 1994
- Meffert, H. Dienstleistungsmarketing, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg.: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J., Stuttgart 1994 (im Druck)
- Meffert, H. Kundendienst- und Dienstleistungsmarketing im Automobilbereich, in: Grundlagen der Automobilwirtschaft, Hrsg.: Brachat, H., Ottobrunn 1994 (im Druck)
- Meffert, H., Bruhn, M. Griesgram im Griff, in: asw, H. 3, 1979, S. 106 - 108
- Meffert, H., Bruhn, M. Markenpolitik als Erfolgsfaktor im Handel, in: Marketing-Erfolgsfaktoren im Handel, Hrsg.: Bruhn, M., Frankfurt a.M., New York 1987, S. 101 - 132
- Meffert, H. Heinemann, G. Strategische Gruppen im Handel, Eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Einzelhandels, in: Handelsforschung 1989, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Wiesbaden 1989, S. 119 - 133
- Meffert, H., Kimmeskamp, G. Industrielle Vertriebssysteme im Zeichen der Handelskonzentration, in: asw, H. 3, 1983, S. 214 - 231

- Meffert, H.,
Patt, P.-J. Erfolgsfaktoren im Einzelhandelsmarketing, in:
Jahrbuch Marketing, Hrsg.: Schöttle, K.M., 4.
Ausg., Essen 1987, S. 40 - 61
- Meffert, H.,
Steffenhagen, H. Konflikte zwischen Industrie und Handel: Empiri-
sche Untersuchungen im Lebensmittelsektor der
BRD, Wiesbaden 1976
- Meffert, H,
Wehrle, F. Strategische Unternehmensplanung - Eine Be-
standsaufnahme ausgewählter Grundprobleme,
Arbeitspapier Nr. 4 der Wissenschaftlichen Ge-
sellschaft für Marketing und Unternehmensfüh-
rung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Mün-
ster 1981
- Meinig, W. Ausgewählte Aspekte der Automobildistribution
in Japan, in: Automobilwirtschaft, Marketing und
Vertrieb: Europa - USA - Japan, Hrsg.: Meinig,
W., Wiesbaden 1993, S. 151 - 162
- Meinig, W.,
Heß, A. Konfliktmanagement im Autohaus, in: Autohaus,
H. 17, 1991, S. 166 - 171
- Meinig, W.,
Heß, A. Marktstruktur und Wettbewerb auf dem Ge-
brauchtwagenmarkt, in: JdAV, H. 3, 1992, S. 252
- 267
- Meinig, W.,
Heß, A. Konflikte in vertraglichen Vertriebssystemen der
Automobilwirtschaft, in: ZfB, 62. Jg., H.4, 1992,
S. 369 - 390
- Meinig, W.,
Rennert, Chr. Strategische Positionierung, in: Autohaus, H. 10,
1993, S. 14 - 18
- Meinig, W.,
Heß, A. Licht und Schatten, in: Autohaus, H. 6, 1993, S.
40 - 42
- Meinig, W.,
Rennert, Chr.,
Heß, A. Kundenorientierung als Problem des vertikalen
Marketing in der Automobilwirtschaft, Zur Im-
plementierung von Innovationen im Vertrags-
händler-System, in: Marktforschung & Manage-
ment, Jg. 37, H. 1, 1993, S. 31 - 37

- Merkle, W. Corporate Identity für Handelsbetriebe : Theoretische Grundlagen und Realisierungsansätze eines umfassenden Profilierungskonzeptes, Göttingen 1992
- Meunzel, R.M. Im Mittelpunkt steht der Verkäufer, in: Autohaus, H. 19, 1989, S. 66 - 70
- Meunzel, R.M. Leasingfahrzeuge exklusiv vermarkten, in: Autohaus, H. 4, 1990, S. 22 - 24
- Meunzel, R.M. Professionelles Kundendienst-Briefing, in: Autohaus, H. 9, 1991, S. 25 - 27
- Meunzel, R.M. Leistungen des GW-Fachhandels forcieren, in: Autohaus, H. 17, 1992, S. 46 - 52
- Meyer, A. Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, H. 2, 1985, S. 99 - 107
- Meyer, A. Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl., Augsburg 1988
- Miller, R.D. Strategic Pathways to Growth in Reailing, in: JoBS, Vol. 1, H. 3, 1981, S. 16 - 29
- Der Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, Landesplanungsbehörde Landesentwicklungsplan I / II, Raum- und Siedlungsstruktur, 1977
- Moser, D. Neue Betriebsformen im Einzelhandel - Eine Untersuchung der Entstehungsursachen und Entwicklungsdeterminanten, Frankfurt a.M., Zürich 1974
- Moyer, M.S., Whitmore, N.M. An Appraisal of the Marketing Channels for Automobiles, in: Journal of Marketing, Vol 40, July 1976, S. 35 - 40
- Müller, G., Schmid, M. Umbruch im Handel, in: HM, H. 4, 1985, S. 104 - 107

- Müller, G.,
Roventa, P.,
Lückerath, T. Die Bewertung der Marktattraktivität: Ein offenes Problem der Strategischen Analyse, in: DU, Jg. 35, H. 2, 1981, S. 105 - 119
- Müller, W. Strategisch zum Erfolg, in: asw, H. 10, 1987, S. 80 - 98
- Müller, W. Service-Tuning fürs Kfz-Marketing, in: asw, Sondernummer Oktober 1990, S. 194 - 210
- Müller, W. Strategisches Marketing: Ein übersehenes Wettbewerbsinstrument in der Automobilindustrie ?, in: DBW, Jg. 51, H. 6, 1991, S. 781 - 799
- Müller-Hagedorn, L. Handelsmarketing, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1993
- Müller-Hagedorn, L. Die Dynamik der Betriebsformen, in: Marketing ZFP, H. 1, Feb. 1985, S. 21 - 26
- Müller-Hagedorn, L. Thesen zu den Entwicklungsperspektiven und künftigen Erfolgsfaktoren im Handel, in: Dokumentation des Workshops Erfolgsfaktoren im Handel vom 10.12.1987, Hrsg.: Meffert, H.; Wagner, H., Münster 1988, S. 97 - 107
- Müller-Hagedorn, L. Zur Erklärung der Vielfalt und Dynamik der Vertriebsformen, in: ZfbF, 42. Jg., H. 6, 1990, S. 451 - 466
- Müller-Hagedorn, L.,
Greune, M. Erfolgsfaktorenforschung und Betriebsvergleich im Handel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung der Universität zu Köln, Jg. 44, H. 9, Sept. 1992, S. 121 - 131
- Nieschlag, R. Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954
- Nieschlag, R.,
Dichtl, E.,
Hörschgen, H. Marketing, 14. Aufl., Berlin 1985

- Nordstrom, R.D.,
Swan, J.E. Does a Change in Customer Loyalty Occur when
a New Car Agency is sold ?, in: JoMR, Vol. 13,
May 1976, S. 173 - 177
- Norusis, M.J. SPSS/PC+ Statistics 4.0, Chicago (Illinois)
1990
- Norusis, M.J. SPSS/PC+ Advanced Statistics 4.0, Chicago
(Illinois) 1990
- o.V. Verbandsreform: Global offeriert drei Chancen,
in: asw, H. 3, 1979, S. 52 - 55
- o.V. Die Informationsindustrie auf dem Prüfstand , in:
asw, Jg. 28, H. 10, 1985, S. 136 - 143
- o.V. Aufbruch zu Profil und Profit, Wie Fachhändler
ihren Markt finden, in: asw, H. 7, 1986, S. 30 -
36
- o.V. Wohlverhalten der Industrie gefordert, in: asw,
H. 5, 1987, S. 56 - 61
- o.V. Erfolgreich auf zwei Vertriebsschienen, in: Einzel-
handelsberater, H. 9, 1988, S. 584 - 586
- o.V. Auto Unger gibt Vollgas, in: Lebensmittelzeitung,
Nr. 45, 1990, S. 4
- o.V. Vertriebsstrategie für eine Weltmarke, in: asw,
H. 11, 1990, S. 82 - 83.
- o.V. Vertriebsstrategie für eine Nobelmarke, in: asw,
H. 11, 1990, S. 86 - 88.
- o.V. Servicezentrum, in: Autohaus, H. 9, 1991, S. 40-
44
- o.V. Selektives Vertriebssystem in Gefahr !, Auto-
haus, Nr. 23/24, 1991, S. 42 - 45

- Overtheil, W. Standardisierung versus Differenzierung in Filialsystemen des Einzelhandels, Theoretische Analyse marktbezogener Steuerungsprobleme und Diskussion einschlägiger Handhabungspraktiken, Frankfurt a.M., Bern 1983
- Patt, P.-J. Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, in: Schriften zu Marketing und Management, Band 16, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M., Bern u.a. 1988
- Patt, P.-J. Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, in: Dokumentation des Workshops Erfolgsfaktoren im Handel vom 10.12.1987, Hrsg.: Meffert, H.; Wagner, H., Münster 1988, S. 14 - 25
- Petermann, G. Aktuelle Probleme des Marketing im Handel, Marketinglehre, Betriebsformen und Marketingstrategien im Einzelhandel, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, Hrsg.: Bidlingmaier, J., Wiesbaden 1972, S. 485 - 499
- Petermann, G. Absatzwirtschaft, Stuttgart u.a. 1979
- Pfeifer, A., Schmidt, P. LISREL, Die Analyse komplexer Strukturgleichungsmodelle, Stuttgart, New York 1987
- Plank, R.E. A critical review of industrial market segmentation, in: IMM, Vol. 14, 1985, S. 79 - 91
- Pollmüller, H.-D. Rechtliche Aspekte Vertraglicher Vertriebssysteme, in: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Hrsg.: Ahlert, D., Wiesbaden 1981, S. 125 - 236
- Porter, M.E. Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt a.M. 1992
- Porter, M.E. Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a.M., New York 1992

- Potucek, V. Die Dynamik der Betriebsformen des Handels - aus heutiger Sicht. Kritik einer Kritik, in: Marketing ZFP, H. 4, Nov. 1987, S. 289 - 292.
- Priemer, B. Mehr schlecht als recht, in: ams, H. 25 vom 27.11.1993, S. 224 - 229
- Pümpin, C. Management Strategischer Erfolgspositionen, Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1986
- Radl, D. Thema mit Variationen, in: Autohaus, H. 7, 1991, S. 50 - 56
- Rath, K. Unternehmensergebnisse 1987, in: Autohaus, H. 17, 1988, S. 50-54 und S. 74-75
- Rehmann, K., Gierl, H. Die Bedeutung der Betriebsformen des Einzelhandels in Vergangenheit und Zukunft, in: DMA, H. 2, 1985, S. 69 - 77
- Reichhardt, R.R. Die Zukunft des Einzelhandels, in: asw, H. 8, 1988, S. 70 - 77
- Rennert, Chr. Dienstleistungen als Elemente innovativer Betriebskonzepte im Automobilhandel, Otobrunn 1993
- Reuss, H. Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie, Frankfurt a.M., New York 1993
- Riecke, T. Der Servicewettlauf um den Kunden ist im vollen Gange, in: HB vom 31.08.1992, S. 13
- Riecke, T. Das Flottengeschäft wird zum Bumerang, in: Handelsblatt vom 20.10.1992, S. 20
- Ried, P.H. Die kleinen Unterschiede verbessern das Ergebnis!, in: Autohaus, H. 17, 1990, S. 104 - 110

- Ried, P.H. Ohne Motivation kein Erfolg, in: Autohaus, H. 17, 1992, S. 218 - 222
- Ritter, P.
Aeppli, D. Hochzufriedene Autofahrer, in: Thexis, H. 1, 1986, S. 40 - 43
- Rominski, D. Die Kunst, Marketinggemeinschaft zu werden, in: asw, H. 7, 1991, S. 50 - 55
- Rominski, D.,
Interview mit Klaus
Sorg Ergreift die Krise auch den Handel ?, in: asw, H. 2, 1993, S. 44 - 48
- Rosada, M. Kundendienststrategien im Automobilssektor, theoretische Fundierung und Umsetzung eines Konzeptes zur differenzierten Vermarktung von Sekundärdienstleistungen, Berlin 1990
- Rosenberg, L.L. The Development of Conflict in Contractual Marketing Systems: A Case Study, in: Contractual Marketing Systems, Hrsg.: Thompson, Donald N., Lexington, Massachusetts 1971, S. 147 - 173
- Rosenbloom, B. Marketing Channels, A Management View, Hinsdale, Illinois 1978
- Rudolph, Th. Chr. Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel, Diss., St. Gallen 1993
- Rühli, E. Entscheidungsorientierter Ansatz und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Hrsg.: Kirsch, W.; Picot, A., Wiesbaden 1989, S. 99 - 117
- Rüschen, G. Marketing-Erfolgsfaktoren im Handel aus der Sicht eines Markenartikelherstellers, in: Marketing-Erfolgsfaktoren im Handel, Hrsg.: Bruhn, M., Frankfurt a.M., New York 1987, S. 82 - 100

- Schul, P.L.,
Little, T.E.,
Pride, W.M. Channel Climate : Its Impact on Channel Mem-
bers' Satisfaction, in: JoR, Vol. 61, H. 2, 1985, S.
9 - 38
- Seringer, H. Innovative Kooperationsformen des Handels (1):
Aus der Sicht der Interfunk-Fachhandelsgruppe,
in: Der Handel für die Märkte von morgen, Per-
spektiven und Entwicklungen, Hrsg.: Gruber, H.,
Titze, W.A., Frankfurt a.M. 1990, S. 49 - 61
- Silberer, G. Die Bedeutung und Messung von Käuferlebnissen
im Handel, in: Handelsforschung 1989 -
Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel
Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Wies-
baden 1989, S. 59 - 76
- Simon, H. Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbs-
vorteilen, in: Wettbewerbsvorteile und Wettbe-
werbsfähigkeit, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1988,
S. 1 - 17
- Sölter, A. Kooperative Absatzwirtschaft: Grundlagen, Er-
fordernisse und Möglichkeiten der Zusammenar-
beit zwischen Industrie und Handel, Köln, Berlin,
Bonn, München 1971
- Soric, M. Wer vertritt wen ? Vertriebs- und Servicestruktur
im Kfz-Gewerbe 1991, in: Autohaus, H. 1/2,
1992, S. 66 - 71
- Soric, M. Mensch bleib mobil !, in: Autohaus, H. 3, 1993,S.
51 - 53
- Specht, G. Distributionsmanagement, Stuttgart u.a. 1988
- Staehe, W. Management, Eine verhaltenswissenschaftliche
Perspektive, 5. Aufl., München 1990
- Standop, D.,
Hesse, H.-W. Zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Kfz-
Reparaturen, Osnabrück 1985

- Stauss, B. Kundendienstqualität als Erfolgsfaktor im Wettbewerb, in: Thexis, H. 2, 1991, S. 47 - 51
- Stauss, B., Hentschel, B. Dienstleistungsqualität, in: WiSt, H. 5, 1991, S. 238 - 244
- Stauss, B., Hentschel, B. Messung von Kundenzufriedenheit, Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität, in: Marktforschung & Management, Jg. 36, H. 3, 1992, S. 115 - 122
- Steffenhagen, H. Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, Wiesbaden 1975
- Steffenhagen, H. Marketing: Eine Einführung, 2. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1991
- Steimle, J., Schaer, A., Thrun, O. Die neue Erlebniswelt im Automobilhandel, in: Der Handel für die Märkte von morgen, Perspektiven und Entwicklungen, Hrsg.: Gruber, H., Titze, W.A., Frankfurt a.M. 1990, S. 182 - 197
- Steinhausen, D., Langer, K. Clusteranalyse, Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation, Berlin, New York 1977
- Stern, L.W. Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels, An Interorganizational Analysis, in: Contractual Marketing Systems, Hrsg.: Thompson, D.N., Lexington, Massachusetts 1971, S. 111 - 145
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Brown, J.R. Management in Marketing Channels, Englewood Cliffs, NJ, 1989
- Strobel, B. Standortspezifische Geschäftstypen im Fachhandel, in: Handelsforschung 1988, Hrsg.: Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Heidelberg 1988, S. 99 - 115

- Theis, H.-J. Einkaufsstättenpositionierung, Grundlage der strategischen Marketingplanung, Wiesbaden 1992
- Thies, G. Vertikales Marketing: Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, Berlin, New York 1976
- Thiesing, E.-O. Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken, integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren, Frankfurt a.M., Bern, u.a. 1986
- Thompson, D.N. Contractual Marketing Systems: An Overview, in: Contractual Marketing Systems, Hrsg.: Thompson, D. N., Lexington, Massachusetts 1971, S. 3 - 31
- Thurik, A.R. Quantitative Analysis of Retail Productivity, Delft 1984
- Thurrow, W. Integration des Vertragshändlers in die CI-Politik, in: Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel, Hrsg.: Irrgang, W., München 1993, S. 314 - 325
- Tiede, M. Statistik, Regressions- und Korrelationsanalyse, München 1987
- Tietz, B. Der Gruppenwettbewerb als Element der Wettbewerbspolitik, Das Beispiel der Automobilwirtschaft, Köln, Berlin, Bonn, München 1981
- Tietz, B. Die Fachmärkte, ein neuer Betriebstyp des Einzelhandels, in: Marketing ZFP, H. 4, 1981, S. 241 - 250
- Tietz, B. Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1979 bis 1995, Frankfurt a.M. 1983, 3. Aufl.

- Tietz, B. Zur Emanzipation des Handels-Marketing vom Hersteller-Marketing, in: Handels-Marketing, Hrsg.: Hasitschka, W., Hruschka, H., Berlin, New York 1984, S. 53 - 79
- Tietz, B. Der Handelsbetrieb, Grundlagen der Unternehmenspolitik, München 1985
- Tietz, B. Marktbearbeitung morgen: Neue Konzepte und ihre Durchsetzung, Landsberg am Lech 1988
- Tietz, B. Handbuch Franchising, Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, Landsberg am Lech 1991
- Tietz, B. Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt a.M. 1992
- Tietz, B., Mathieu, G. Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell : Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, Köln, u.a. 1979
- Tomczak, T. Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft, in: Marketing ZFP, Jg. 14, H. 2, 1992, S. 77 - 87
- Trapp, K. Vertikales Marketing im Automobilhandel, in: Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel, Hrsg.: Irrgang, W., München 1993, S. 259 - 279
- Trommsdorff, V. Wertewandel und Wandel im Handel, in: Handelsforschung 1986: Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Heidelberg 1986, S. 3 - 14.
- Trommsdorff, V. Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Stuttgart 1993

- Trommsdorff, V.,
Kube, C. Erfolgsfaktor-Strukturen im Filialsystem erforschen und steuern, in: Handelsforschung 1991 - Erfolgsfaktoren und Strategien: Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Hrsg.: Trommsdorff, V., Berlin 1991, S. 17 - 45
- Trux, W.,
Müller, G.,
Kirsch, W. Das Management strategischer Programme - 1. Halbband, München 1985
- Ulmer, P. Der Vertragshändler, München 1969
- Villiger, R. Marketing im Einzelhandel und Dienstleistungsunternehmen: Wohin führt der Weg ?, in: Marketing im Umbruch: Chancen und Gefahren für den Unternehmer, Referat anlässlich der Dolder-Tagung vom 23.Mai 1991 in Zürich, Zürich 1991, S. 65 - 92
- Wahle, P. Erfolgsdeterminanten im Einzelhandel, eine theoriegestützte, empirische Analyse strategischer Erfolgsdeterminanten, unter besonderer Berücksichtigung des Radio- und Fernseh-einzelhandels, Frankfurt a.M., Bern, u.a. 1991
- Walters, M.W. Anpassung der Marketingstrategie an die Herausforderungen des europäischen Binnenmarktes, aus der Sicht eines Herstellers exklusiver Pkw, in: Europa 1992 - Chancen und Risiken für das Marketing, Hrsg.: Bruhn, M., Wehrle, F., Münster 1989, S. 101 - 111
- Wehrle, F. Strategische Marketingplanung in Warenhäusern : Anwendung der Portfolio-Methode, in: Schriften zu Marketing, Band 1, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M., Bern 1981
- Wehrle, F. Strategische Marketingplanung im Handel, in: HM, H. 2, 1982, S. 104 - 112

- Weinberg, P. Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel, in: Marketing ZFP, H. 2, 1986, S. 97 - 102
- Werdich, H. Erfolgsfaktoren im Schuhhandel, in: Dokumentation des Workshops Erfolgsfaktoren im Handel vom 10.12.1987, Hrsg.: Meffert, H.; Wagner, H., Münster 1988, S. 82 - 96
- Wiegandt, K. Erfolgreiches Handelsmarketing aus der Sicht einer überregionalen Handelsgruppe, in: Marketing-Erfolgsfaktoren im Handel, Hrsg.: Bruhn, M., Frankfurt a.M., New York 1987, S. 49 - 69
- Wieland, B. Ex und Job, in: ams, H. 25 vom 27.11.1992, S. 202 - 203
- Windhorst, K.-G. Wertewandel und Konsumentenverhalten, Ein Beitrag zur empirischen Analyse der Konsumrelevanz individueller Wertvorstellungen in der Bundesrepublik Deutschland, Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1985
- Wolf, J. Konkurrenzforschung im Handel, in: JdAV, Jg. 28, H. 1, 1982, S. 78 - 88
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt, New York 1991
- Wulff, H. Vorstoß in neue Käuferkreise, in: asw (Sondernummer Oktober), H. 10, 1989, S. 80 - 87
- Zahn, E. Konzentration auf Kompetenz - ein Paradigmenwechsel im Strategischen Management ?, in: Erfolg durch Kompetenz: Strategie der Zukunft, Hrsg.: Zahn, E., Stuttgart 1992, S. 1 - 38

- Zeithaml, V.A. How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Services Marketing, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., London et. al., S. 39 - 47
- Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e.V. (ZDK) Geschäftsbericht 1991/92, Bonn 1992
- Zimmermann, P. Konsequenzen der Betriebstypenheterogenität für das genossenschaftliche Gruppenmarketing, Marburg/Lahn 1978
- Zopp, H. Differenzierungsgründe der Leistung bei gleichgearteten Einzelhandelsbetrieben, Köln, Opladen 1965

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Kundenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.
- Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.
- Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.
- Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.
- Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.
- Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

- Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.
- Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.
- Band 21 Simone Frömbling. Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.
- Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.
- Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.
- Band 24 Ewald Werthmüller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. 1995.
- Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.
- Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.
- Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.
- Band 28 Stephan Wöllenstein: Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen. Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel. 1996.