

Stefan Reindl (Hrsg.)



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Autohaus-Management

Effiziente Führung und Steuerung von  
Autohausbetrieben

**AUTOHAUS** BUCH

# Autohaus-Management



Stefan Reindl (Hrsg.)

# **Autohaus-Management**

**Effiziente Führung und Steuerung von Autohausbetrieben**

**AUTOHAUS** BUCH

**Prof. Dr. phil. Stefan Reindl (Hrsg.)**  
Stellv. Direktor des Instituts für Automobilwirtschaft  
(IFA), Studiendekan Automotive Business &  
Management, Hochschule für Wirtschaft und  
Umwelt

ISBN 978-3-574-60022-7

ISBN (eBook) 978-3-574-60023-4

© 2002 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München.

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, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

4. Auflage 2017

Stand: Dezember 2016

Produktmanagement: Kerstin Bandow

Lektorat: Kerstin Jäger

Herstellung: Markus Tröger

Satz&Layout: Datagroup Int., Timisoara

Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München

Titelbild: vege / Fotolia

Druck: AZ Druck- und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

## Vorwort

---

Nachdem bis in die 2000er Jahre hinein die Optimierung der Produktion im Branchenfokus der Automobilwirtschaft stand, bezieht sich die aktuelle Diskussion verstärkt auf die Umstrukturierung des Automobilvertriebs. Obwohl der Direktvertrieb von Automobilherstellern und -importeuren an Flotten und Fuhrparks einen nicht unerheblichen Anteil am Absatzgeschehen in der Automobilwirtschaft einnimmt, dominiert im Einzelkundengeschäft an private und gewerbliche Abnehmer der indirekte Vertrieb über wirtschaftlich-rechtlich selbständige Absatzmittler – also hauptsächlich über so genannte Eigen- oder Vertragshändler innerhalb ein- und mehrstufiger Vertriebssysteme.

Aufgrund der häufig stark eingeschränkten betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit der Betriebe im Kfz-Gewerbe beziehen sich aber gerade die aktuellen Herausforderungen insbesondere auf die Stabilisierung des Autohaus-Geschäftsmodells. Folgt man der aktuellen Berichterstattung zu diesem Themenkomplex, so ist dieses Geschäftsmodell nur durch die „Quersubventionierung“ der Neu- und Gebrauchtwagen-Handelsbereiche durch das Werkstatt- und Ersatzteilegeschäft in seiner heutigen Ausprägung aufrechtzuerhalten. Neuere Entwicklungen bei hersteller- und importeursinszenierten Betriebs- und Vermarktungsformen bringen den klassischen Automobilhandel, aber auch die etablierten Vertriebsstrukturen zudem nachhaltig in Bedrängnis: So genannte City- oder Hotspots, Internet- und Social-Media-Aktivitäten beeinträchtigen die Stabilität der traditionellen Vertriebssysteme und -strukturen. Hinzu kommt das veränderte Kundenverhalten, das insbesondere durch die Nutzung neuer Medien bei Information und Kommunikation die Autohausfunktionen und -prozesse nachhaltig beeinflusst. Es ist sogar davon auszugehen, dass bestimmte Funktionen, Aufgaben und Prozesse auf lange Sicht dadurch substituiert werden.

Die üblichen Form- und Strukturveränderungen aus dem vielzitierten „Wheel of Retailing“ zeigen sich demnach mittlerweile auch in der Automobilbranche, obwohl – ausgehend von der ersten Dekade des vergangenen Jahrhunderts – die Veränderungsdynamik im Automobilvertrieb bislang gering ausgeprägt war. So sind die Grundstrukturen und Funktionen, aber auch die Bedeutung fabrikatspezifischer Händlernetze bis in die 2000er Jahre hinein erhalten geblieben. Die bereits skizzierten Veränderungen werden nach einer ersten Einschätzung der aktuellen Situation auch nicht dazu führen, dass der Automobilvertrieb über fabrikatsgebundene Autohausunternehmen künftig ausgedient hätte. Nein, es sind vielmehr Entwicklungslinien identifizierbar, wonach die Branchenakteure nach Lösungsansätzen suchen, neue Vertriebsformen mit den bekannten Akteurskonstellationen zu kombinieren, um kundenorientierte sowie gleichzeitig effiziente Vertriebsstrukturen zu schaffen.

Dabei ist nicht zuletzt die Retail-Ebene selbst gefordert, die identifizierbaren Veränderungstreiber anzunehmen und praxistaugliche Steuerungs- und Führungsinstrumente

für den Autohaus-Geschäftsbetrieb einzusetzen. Das Buchprojekt „Autohaus-Management“ verfolgt vor diesem Hintergrund das Ziel, Branchenpraktikern ein geeignetes Instrumenten- und Maßnahmenbündel an die Hand zu geben, um die Zukunft ihrer Autohausbetriebe erfolgreich und proaktiv zu gestalten. Darüber hinaus rekrutiert sich das Autorenteam im Schwerpunkt aus Professoren und Dozenten des automobilwirtschaftlichen Studienganges an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU). Dadurch soll sichergestellt werden, dass neben den Führungskräften im Automobilhandel auch Studierende im Vertiefungsstudium „Retail Management“ mit diesem Buch eine fundierte Arbeitsgrundlage erhalten.

Geislingen, im Dezember 2016

**Prof. Dr. Stefan Reindl**

## Geleitwort

---

Heute legt Ihnen unser Verlagshaus einen ganz besonderen, einen strahlenden „Leuchtturm“ vor. Es sind perspektivisch 20 Jahre vergangen, seit wir das Buch „Autohaus-Management 2000“ erstmals auflegten. In Folge erschien „Autohaus-Management 2010“, dann „Autohaus-Management 2015“. Mit dieser vierten Auflage „Autohaus-Management – Effiziente Führung und Steuerung von Autohausbetrieben“ übergebe ich die Herausgeberschaft für das Buchprojekt nun in jüngere Hände.

Mein Kollege Prof. Dr. Stefan Reindl bringt dafür als ausgewiesener Praktiker mit Kfz-Meisterprüfung, als Wissenschaftler, sprich promovierter Hochschullehrer, wie als Studiendekan der „Hochschule für Automobilwirtschaft“ in Geislingen ideale Voraussetzungen mit. Geislingen hat sich in der Branche, auch durch das besondere Wirken von Prof. Dr. Willi Diez, zu einer profilierten Stätte entwickelt, die stetig automobiles Wissen schafft. Und diesen „Melting Pot“, schwäbisch Schmelztiegel genannt, wollen wir weiterhin für die Branche wirkungsvoll zusammenführen. Leuchttürme schaffen!

Es ist erstaunlich, in welcher Dimension sich das automobiler Wissen in den vergangenen 20 Jahren fortentwickelt und vergrößert hat. Wer heute die in vorliegendem Buch aufgezeigten Themen, von den Herausforderungen im Automobilmarkt wie im Vertrieb, den neuen Medien inklusive Online-Marketing, den Kunden von morgen bis hin zu digitalisierten Prozessen in allen Leistungsbereichen des Autohauses, durchgeht, stellt fest: Die Leistungswelt in einem Autohaus ist heute eine hochkomplexe Veranstaltung. Und Komplexität löst man durch gute Informationen und die richtigen Mitarbeiter.

Fachbücher sind Freunde, wahre Begleiter im beruflichen Wirken. Das Abenteuer Lesen fordert Zeit. Unser aller Handicap ist aber der Faktor Zeit. Und da stehen wir in großem Wettbewerb mit dem omnipotenten Handy-Gedaddel, wo ewiges Posten, Streamen, Liken und natürlich Downloaden dominieren und andere Lesegewohnheiten schafft. Was eben so alles an der Oberfläche schwebt und nötigen Tiefgang verhindert. Wissen bereichert das Leben. Es zeigt uns immer wieder neue Facetten unserer Welt auf. Nebenbei, Bildungshunger und Wissensdurst sind keine Dickmacher.

Die Blickrichtung bei all unserem Tun ist auf den Automobilkunden gerichtet. High Tech bedeutet in Zukunft High Touch. Individualisierung! Die Wertschöpfung wird durch digitale Services erweitert. Vernetzte Systeme erhöhen den Komfort und die Effizienz. Lernende Algorithmen können künftig von allen genutzt werden. Welch eine Chance! Und doch ein Aber! Das Wissen, das wir Ihnen heute vorlegen, ist das eine. Das Können, die praktische Um- und Durchsetzung im betrieblichen Alltag ist nochmals eine andere Gabe. Wir brauchen beides! Wissen und Können. Das Wollen aber entscheidet. Sag daher: Ich will!

Möge unser neues „Opus“ genau das eine Buch sein, auf das Sie gewartet haben. Möge es allen Bereicherung sein und das innere Vertrauen schenken, dass wir alle mit dem Produkt Automobil eine gute Zukunft haben. Bei allen Veränderungen: Es geht immer weiter!

**Prof. Hannes Brachat,**

Herausgeber AUTOHAUS

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Entwicklung, Situation und Herausforderungen im Automobilmarkt</b> .....	1
1.1	<b>Wesentliche Treiber im Automobilmarkt</b> .....	2
1.2	<b>Weltautomobilmarkt mit Wachstumsschwerpunkten</b> .....	2
1.2.1	Motorisierung und Fahrzeugbestand im globalen Kontext .....	2
1.2.2	Neuzulassungen und Marktstrukturen im globalen Kontext .....	5
1.2.3	Marktsegmente und Nachfragepräferenzen im globalen Kontext .....	8
1.2.4	Aftermarket im globalen Kontext .....	11
1.3	<b>Automobilmarkt in Deutschland</b> .....	12
1.3.1	Umsatzpotenziale des deutschen Automobilmarktes .....	12
1.3.2	Neu- und Gebrauchtwagenmarkt in Deutschland .....	13
1.3.3	Aftermarket in Deutschland .....	15
1.4	<b>Zukunftsperspektiven</b> .....	16
2	<b>Internationale Verflechtungen im deutschen Automobilmarkt</b> .....	19
2.1	<b>Einleitung</b> .....	21
2.2	<b>Vertriebsorganisationen von Importeuren und Herstellern</b> .....	22
2.3	<b>Herausforderungen Automobilhandel – speziell Importeure</b> .....	26
2.3.1	Geschäftsprozess Autohaus .....	26
2.3.2	Mobilität im Wandel .....	27
2.3.3	Vertriebskosten/Finanzkraft .....	28
2.3.4	TCO/CO <sub>2</sub> /Downsizing .....	28
2.3.5	Managementkompetenz .....	29
2.4	<b>Strategische Ausrichtung der Importeure, Hersteller und Händler</b> .....	30
2.4.1	Vertriebsnetz stärken .....	30
2.4.2	Stringenten Markenauftritt etablieren .....	31
2.4.3	Optimieren der Kosten .....	31
2.4.4	Position des Verkaufs stärken .....	32
2.4.5	Mehrmarkenhandel situativ etablieren .....	33
2.4.6	Vertriebe der Zukunft planen .....	34
2.5	<b>Vergleich Volkswagen vs. Renault</b> .....	36
2.6	<b>Zusammenfassung</b> .....	36
3	<b>Strukturelle Herausforderungen im Automobilvertrieb</b> .....	39
3.1	<b>Einleitung</b> .....	41
3.1.1	Ursachen des Strukturwandels .....	41
3.1.2	Szenariotechnik als Prognoseinstrument .....	41
3.2	<b>Status quo im Automobilvertrieb</b> .....	43
3.2.1	Grundlegende Gestaltungsoptionen von Vertriebswegen .....	43
3.2.2	Vertriebssysteme und -strukturen in der Automobilwirtschaft .....	43
3.2.3	Funktions- und Aufgabenteilung im Automobilvertrieb .....	47
3.3	<b>Perspektiven der Marktbeteiligten</b> .....	48

3.3.1	Wholesale-Ebene	48
3.3.2	Retail-Ebene	52
3.3.3	Neue Wettbewerber	54
3.3.4	Kunden	56
3.3.5	Übergeordnete Rahmenbedingungen und Veränderungstreiber	59
3.4	<b>Szenarien für den Automobilvertrieb 2025</b>	61
3.4.1	Szenarien im Überblick	61
3.4.2	Eintrittswahrscheinlichkeit der Szenarien	62
3.5	<b>Fazit</b>	64
4	<b>Marketing im Automobilhandel</b>	67
4.1	<b>Einleitung: Handelsmarketing im Spannungsfeld von Herstelleranforderungen und Händlerprofilierung</b>	69
4.2	<b>Konzeptionelle Grundlagen des Marketings im Automobilhandel</b>	70
4.2.1	Werbewirkungsmodelle als Grundlage marketingpolitischer Aktivitäten	70
4.2.2	Grundlagen der Werbegestaltung	70
4.2.3	Ziele und Zielgruppen im Handelsmarketing	72
4.3	<b>Instrumente der Marketingkommunikation im Automobilhandel</b>	74
4.3.1	Überblick	74
4.3.2	Mediakommunikation	75
4.3.3	Direkt-Kommunikation	76
4.3.4	Onlinebasierte Werbeformate	76
4.3.5	Sponsoring und Events	78
4.3.6	Weitere Kommunikationsinstrumente	78
4.3.7	Öffentlichkeitsarbeit	79
4.3.8	Bewertung der Kommunikationsinstrumente	79
4.4	<b>Umsetzung eines Marketingplanes</b>	81
4.4.1	Überblick	81
4.4.2	Ermittlung des Marketingbudgets	81
4.4.3	Verteilung des Marketingbudgets auf die einzelnen Geschäftsfelder	82
4.4.4	Verteilung des Marketingbudgets auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente	82
4.4.5	Durchführung der Marketingaktivitäten im Zeitablauf	83
4.5	<b>Vom Handelsmarketing zur Handelsmarke</b>	84
4.5.1	Begriff und Bedeutung von Handelsmarken	84
4.5.2	Aufbau einer Automobilhandelsmarke	84
4.5.3	Best Practice: Automobilhandelsmarken	85
4.6	<b>Die Integration von Marketing und Kundenbeziehungsmanagement</b>	87
4.7	<b>Fazit und Ausblick</b>	89
5	<b>Hersteller-Händler-Beziehung als Erfolgsfaktor im Automobilvertrieb</b>	91
5.1	<b>Vertragsgebundener Automobilhandel in Deutschland</b>	92
5.1.1	Struktur und Bedeutung des Kfz-Gewerbes	92
5.1.2	Koordinierung des Automobilvertriebs	93
5.2	<b>Absicherung der Vertriebssysteme durch Händlerzufriedenheit</b>	96

5.2.1	Konstrukt der Händlerzufriedenheit .....	96
5.2.2	Untersuchungskonzept zur Händlerzufriedenheit .....	96
5.2.3	Entwicklung der Händlerzufriedenheit .....	99
5.2.4	Relevante Stellhebel zur Steigerung der Händlerzufriedenheit .....	104
5.3	<b>Beziehungsqualität als Erfolgsfaktor</b> .....	104
6	<b>Der Autohauskunde von morgen – Trends und Herausforderungen für den Automobilhandel</b> .....	107
6.1	Einleitung .....	109
6.2	Autos bleiben auch für die nachrückenden Millennials Statussymbole .....	110
6.3	Die Autohauskunden von morgen werden zu Mobilitätskunden .....	111
6.4	Autohauskunden von morgen nutzen immer intensiver das Internet, entscheiden sich aber weiterhin beim Händler .....	112
6.5	Neuwagen-Konfiguratoren gewinnen als Kontaktpunkt an Bedeutung .....	113
6.6	Für die Autohauskunden von morgen sind Preisnachlässe in dem Maß relevant, wie Händler Vergleichbarkeit zulassen .....	114
6.7	Aha-Erlebnisse beim Autokauf statt Preisnachlässe .....	114
6.8	Händlerleistung erlebbar machen .....	115
6.9	Autohauskunden von morgen wollen individuell passende Fahrzeuge, maßgeschneiderte Mobilitätsangebote und personalisierte Aftersales-Betreuung .....	116
6.10	Automobilhändler als Mobilitätsbegleiter .....	117
7	<b>Integration Neuer Medien in Autohausprozesse</b> .....	119
7.1	Einleitung .....	120
7.2	Medienaffinität der Automobilkunden .....	124
7.2.1	Veränderung der Medienlandschaft .....	124
7.2.2	Veränderung der Mediennutzung .....	124
7.2.3	Kommunikationsänderung .....	126
7.3	<b>Einsatz Neuer Medien im Handels- und Servicegeschäft</b> .....	126
7.3.1	Owned Media .....	127
7.3.2	Earned Media .....	131
7.3.3	Paid Media .....	134
7.4	<b>Erfolgsfaktoren und Transformationsprozesse bei der Integration Neuer Medien im Autohaus</b> .....	136
8	<b>Grundlagen des Dienstleistungsmanagements – Besonderheiten und erste Implikationen für Autohäuser</b> .....	139
8.1	Einleitung .....	141
8.2	Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen .....	142
8.3	<b>Implikationen aus den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen für Autohäuser</b> .....	144
8.3.1	Leistungsfähigkeit als Leistungsversprechen .....	144
8.3.2	Kapazitätsmanagement .....	145
8.3.3	Personalmanagement .....	146

8.4	<b>Qualitätsmanagement</b> .....	147
8.4.1	Besonderheiten der Qualität bei Dienstleistungen .....	147
8.4.2	Blueprint-Methode zur systematischen Prozessanalyse .....	148
8.5	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	150
9	<b>Finanzdienstleistungen im Autohaus</b> .....	153
9.1	<b>Grundsätzliche Überlegungen</b> .....	155
9.2	<b>Rolle der Finanzdienstleistungen im Autohaus</b> .....	155
9.2.1	Katalysator des Absatzes .....	155
9.2.2	Stärkung der Ertragskraft .....	156
9.3	<b>Automobile Finanzdienstleistungen im Überblick</b> .....	156
9.3.1	Kreditfinanzierung .....	156
9.3.2	Leasingfinanzierung .....	157
9.3.3	Fahrzeugmiete .....	158
9.3.4	Fahrzeugversicherung .....	159
9.3.5	Full Service Leasing/Mobilitätspakete .....	160
9.4	<b>Anbieter von automobilen Finanzdienstleistungen</b> .....	161
9.5	<b>Management von Finanzdienstleistungen im Autohaus</b> .....	162
9.5.1	Umsatz erschließen .....	162
9.5.2	Umsatz beschleunigen .....	163
9.5.3	Erträge steigern .....	164
9.5.4	Kundenbindung stärken .....	165
9.6	<b>Handlungsempfehlungen für das Autohaus</b> .....	166
10	<b>Rating – bilanzpolitische Optionen</b> .....	169
10.1	<b>Einführung</b> .....	170
10.2	<b>Ratingvergleichstabellen</b> .....	170
10.3	<b>Symbiose zwischen quantitativen und qualitativen Faktoren</b> .....	173
10.4	<b>Bilanzpolitische Optionen beim Rating</b> .....	174
10.5	<b>Auswertungsvergleiche</b> .....	179
10.5.1	Auswertungsvergleich quantitatives Rating .....	179
10.5.2	Auswertungsvergleich qualitatives Rating .....	183
10.6	<b>Fazit</b> .....	184
11	<b>Wissenswertes aus dem Autokaufrecht</b> .....	185
11.1	<b>Widerrufsrechte beim Autokauf</b> .....	186
11.1.1	Das verbundene Geschäft aus Kauf und Darlehen .....	186
11.1.2	Der außerhalb der Geschäftsräume geschlossene Vertrag .....	186
11.1.3	Fernabsatz .....	188
11.2	<b>Der Verbrauchsgüterkauf</b> .....	189
11.2.1	Definition .....	189
11.2.2	Rechtsfolgen .....	190
11.3	<b>Der Vertragsabschluss</b> .....	190
11.4	<b>Inzahlungnahme</b> .....	191

11.4.1	Kaufvertrag mit Ersetzungsbefugnis.....	191
11.4.2	Doppelkauf mit Verrechnungsabrede.....	192
11.4.3	Getrennte Kaufverträge.....	192
11.5	<b>Nichtabnahme durch den Käufer</b> .....	192
11.6	<b>Sachmangelhaftung</b> .....	193
11.6.1	Der Sachmangel.....	193
11.6.2	Beweisfragen.....	196
11.6.3	Die Rechte bei Mängeln.....	196
12	<b>GVO Nr. 330/2010: Kartellrechtlicher Rahmen beim Neuwagenvertrieb</b> .....	199
12.1	<b>Einleitung</b> .....	201
12.2	<b>Warum bedarf es überhaupt einer Regelung für den Wettbewerb?</b> .....	201
12.3	<b>Anwendbarkeit der GVO</b> .....	202
12.4	<b>Was ist im Neuwagenvertrieb erlaubt?</b> .....	203
12.5	<b>Autorisierung von Händlern und Vermittlern</b> .....	204
12.6	<b>Markenexklusivität</b> .....	205
12.7	<b>Ausblick</b> .....	205
13	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen beim Online-Marketing</b> .....	207
13.1	<b>Bedeutung des Online-Marketings</b> .....	208
13.2	<b>Methoden des Online-Marketings</b> .....	208
13.3	<b>Rechtliche Anforderungen</b> .....	209
13.3.1	Die Impressumspflicht aus dem Telemediengesetz.....	209
13.3.2	Wettbewerbsrecht: Rechtsfalle Content Marketing.....	211
13.3.3	Urheberrechte.....	212
13.3.4	Allgemeines Persönlichkeitsrecht: Das Recht am eigenen Bild.....	213
13.3.5	Google AdWords und das Markenrecht.....	213
13.3.6	Das Einwilligungserfordernis bei Newslettern.....	214
13.4	<b>Konsequenzen bei Verstößen</b> .....	216
13.4.1	Kostenrisiko Abmahnung.....	216
13.4.2	Schadensersatz/Geldentschädigung.....	216
13.4.3	Reputationsrisiko.....	217
13.5	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	217
14	<b>Employer Branding für Autohäuser</b> .....	219
14.1	<b>Rahmenbedingungen in der Automobilwirtschaft</b> .....	221
14.2	<b>Konsequenzen für das Personalmanagement</b> .....	223
14.3	<b>Employer Branding</b> .....	225
14.4	<b>Der Prozess des Employer Branding</b> .....	228
14.4.1	Bestimmung der Zielgruppen.....	228
14.4.2	Analysen.....	229
14.4.3	Entwicklung der Strategie.....	232
14.4.4	Kommunikation.....	234
14.4.5	Controlling des Employer Branding.....	235

14.5	<b>Maßnahmen und Beispiele</b> .....	236
14.6	<b>Fazit</b> .....	239
15	<b>Managementfunktionen im Autohaus</b> .....	241
15.1	<b>Grundlagen zu Führung und Steuerung</b> .....	242
15.2	<b>Die Balanced Scorecard als Führungs- und Steuerungsinstrument</b> .....	246
15.2.1	Der Grundgedanke der BSC .....	247
15.2.2	Die verschiedenen Blickwinkel .....	247
15.2.3	Der Unterschied gegenüber Kennzahlensystemen .....	249
15.2.4	Schulterblick .....	250
15.3	<b>Umsetzung der Balanced Scorecard im Autohaus</b> .....	251
15.3.1	Praktische Umsetzung .....	251
15.3.2	Aufbau eines geeigneten Berichtssystems .....	254
15.3.3	Schlüsselkennzahlen zur Autohausführung .....	256
16	<b>Management von Autohausunternehmen</b> .....	263
16.1	<b>Zentrale Herausforderungen für Autohausunternehmen</b> .....	264
16.1.1	Situation der Autohausunternehmen .....	264
16.1.2	Konsolidierung und Digitalisierung als Veränderungstreiber .....	264
16.1.3	Bedarf an Leitungs-, Führungs- und Steuerungsqualifikation .....	269
16.2	<b>Prozess- und Organisationsstrukturen</b> .....	270
16.2.1	Erfordernisse zur Schaffung geeigneter Unternehmensstrukturen .....	270
16.2.2	Organisationsentwicklung in Autohausunternehmen .....	274
16.2.3	Prozessmanagement in Autohausunternehmen .....	276
16.3	<b>Performance Measurement zur Leistungsoptimierung</b> .....	282
16.3.1	Controlling-System als Führungs- und Steuerungsinstrument .....	282
16.3.2	Führung und Steuerung mit Kennzahlen .....	284
16.3.3	Umsetzung von Maßnahmen .....	291
16.4	<b>Optimierung von Führungseffizienz und -effektivität</b> .....	292
17	<b>Prozess- und Qualitätsmanagement im Autohaus</b> .....	295
17.1	<b>Einleitung</b> .....	297
17.2	<b>Prozessmanagement als Herausforderung</b> .....	297
17.3	<b>Hersteller- und Handlungsperspektiven zum Prozessmanagement</b> .....	303
17.4	<b>Qualitätsmanagement im Autohaus</b> .....	309
17.5	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	315
18	<b>Neuwagenmanagement im Autohaus</b> .....	317
18.1	<b>Pkw-Bestand in Deutschland im Jahr 2016</b> .....	319
18.2	<b>Herausforderungen im Neuwagenmanagement</b> .....	320
18.3	<b>Pkw-Neuwagen-Vertriebswege</b> .....	321
18.4	<b>Geprüfter Automobilverkäufer (GAV)</b> .....	324
18.5	<b>Verkäuferentlohnung</b> .....	325
18.6	<b>Automobile Modellvielfalt – die Zukunft?</b> .....	326

18.7	Probefahrt und Vorführwagen .....	327
18.8	Online-Neuwagenkonfigurator .....	328
18.9	Neuwagenauslieferung .....	329
18.10	Werksabholung – Kundencenter .....	329
18.11	Margensysteme im Automobilhandel .....	330
18.12	Automobile Neuwagenpreiswüste .....	331
18.13	Neuwagenverkauf per Internet .....	333
18.14	Freie Neuwagenbörsen .....	334
18.15	Mehrmarkenvertriebskonzepte .....	335
19	<b>Großabnehmergeschäft im Autohaus</b> .....	337
19.1	Bedeutung des Flotten- und Großabnehmergeschäfts .....	338
19.1.1	Der Flottenmarkt .....	338
19.1.2	Entwicklungen im Fuhrparkmanagement .....	342
19.2	Geschäftsmodelle im Großabnehmergeschäft .....	344
19.3	Erfolgsfaktoren im Autohaus .....	346
20	<b>Gebrauchtwagenmanagement im Autohaus</b> .....	351
20.1	Gebrauchtwagenmarktstrukturen in Deutschland .....	353
20.2	Prognosen – Gebrauchtwagenbesitzumschreibungen .....	354
20.3	Gebrauchtwagenstrukturveränderungen 2002 bis heute .....	355
20.3.1	Mehrmarkenhandel .....	355
20.3.2	Internationalisierung des Gebrauchtwagengeschäftes .....	355
20.3.3	Entwicklung des freien Gebrauchtwagenhandels .....	356
20.3.4	Herstellereigene Gebrauchtwagenzentren .....	357
20.3.5	Re-Marketing Autovermieter .....	357
20.3.6	Unabhängige Leasinggesellschaft .....	359
20.3.7	System- und Dienstleistungsanbieter .....	359
20.3.8	Gebrauchtwagenbörsenparkett .....	360
20.4	Kundenprioritäten beim Gebrauchtwagenkauf .....	360
20.5	Gebrauchtwagenbörsen .....	362
20.6	Gebrauchtwagenauktionen .....	363
20.7	Konzeption der Gebrauchtwagenherstellerprogramme .....	364
20.8	Die „Gebrauchtwagenmarke“ des Herstellers .....	365
20.9	Die Gebrauchtwageneigenmarke im Automobilhandel .....	367
20.10	Gebrauchtwagen-Management-Systeme .....	367
20.11	Gebrauchtwagen-Prozessmanagement .....	368
20.12	Gebrauchtwagenbewertung und Preispolitik im Gebrauchtwagenhandel .....	370
20.13	Gebrauchtwagengarantie und Kfz-Versicherung .....	370
21	<b>Servicemanagement als Herausforderung</b> .....	377
21.1	Vom Wachstumsmarkt zum Verdrängungsmarkt .....	379
21.2	Der Markt für automobiler Serviceleistungen .....	380
21.3	Bestimmungsfaktoren der Marktentwicklung .....	382

21.4	Marktakteure im Servicewettbewerb .....	386
21.5	Deckungsbeitrag und Kennzahlen .....	389
21.6	Ermittlung des Markt- und Umsatzpotenzials .....	393
21.7	Kundenbindungsmaßnahmen .....	395
21.8	Ausschöpfung der Potenziale durch Dialogannahme .....	396
21.9	Erfolgsfaktoren im Automobilservice .....	400
22	<b>Datenschutz und Datensicherheit</b> .....	403
22.1	Datenschutzrechtliche Grundlagen .....	404
22.2	Rechtssituation hinsichtlich der Kundendaten .....	405
22.2.1	Erhebung, Speicherung und Nutzung von personenbezogenen Daten der Kunden .....	405
22.2.2	Übermittlung von personenbezogenen Daten der Kunden .....	406
22.2.3	Datenschutzbeauftragter und Verfahrensverzeichnis .....	407
22.2.4	Videoüberwachung in öffentlich zugänglichen Räumen .....	408
22.2.5	Verpflichtung auf das Datengeheimnis .....	409
22.2.6	Erhebung, Verarbeitung, Übermittlung und Nutzung von Beschäftigtendaten .....	409
22.3	<b>Bußgelder- und Strafvorschriften bei Verstößen</b> .....	410
	<b>Serviceteil</b> .....	411
	Autorenverzeichnis .....	412
	Literaturverzeichnis .....	419
	Stichwortverzeichnis .....	437

## 3.2 Status quo im Automobilvertrieb

---

### 3.2.1 Grundlegende Gestaltungsoptionen von Vertriebswegen

---

Unter den Begriff der Vertriebspolitik ordnet sich die Gestaltung der Absatzwege (akquisitorische Distribution) sowie die Gestaltung des Transports der Leistungen zwischen Hersteller und Abnehmer (physische Distribution) ein (Diez 2006, S. 265ff.). Die maßgeblichen Entscheidungstatbestände in der Struktur eines jeden Vertriebssystems ergeben sich aus der Länge, Tiefe und Breite der Vertikalkette – im Automobilvertrieb besteht diese Vertikalkette aus der vertikalstrukturierten Zusammenarbeit zwischen Wholesale- und Retail-Ebene (Reindl 2005, S. 21).

#### Länge, Tiefe und Breite des Absatzkanals

**Länge des Absatzkanals:** Die Länge definiert die Anzahl der Distributionsstufe, also ob der Hersteller seine Produkte direkt, über Groß- oder Einzelhändler vertreibt (Florenz 1992, S. 46).

**Tiefe und Breite des Absatzkanals:** Diese Dimensionen entscheiden über Auswahl und Anzahl der eingesetzten Absatzmittler (Ahlert 1991, S. 155f.). In diesem Feld steht der Universalvertrieb – vorrangiger Einsatz im Bereich der Konsumgüter – dem selektiven Vertrieb gegenüber (Reindl 2005, S. 22).

Hinsichtlich der Länge des Absatzkanals finden im Automobilvertrieb unterschiedliche Modelle Anwendung. So bedienen Automobilhersteller beispielsweise über Niederlassungen und vereinzelt auch über Online-Vertriebsmodelle die Endkunden direkt, ohne eine nachgelagerte Vertriebsstufe – den Vertragshandel – einzubeziehen.

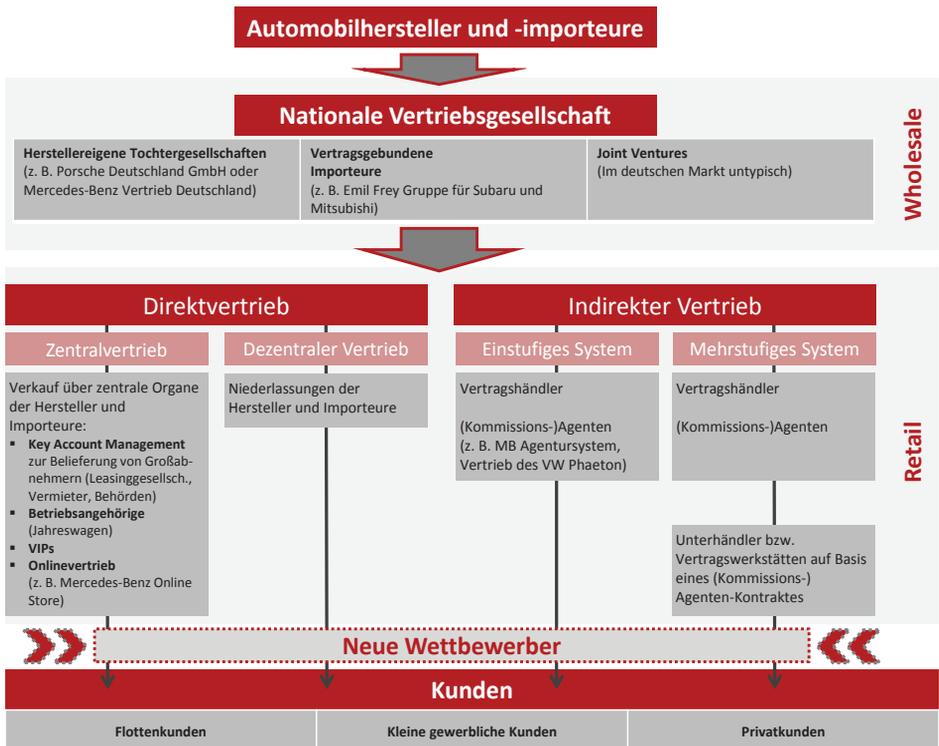
Die Tiefe und Breite des Absatzkanals ist hingegen von einem auf qualitativen und quantitativen Vertriebskriterien basierenden Selektivvertrieb geprägt (hierzu auch ► Abschn. 3.2.2).

### 3.2.2 Vertriebssysteme und -strukturen in der Automobilwirtschaft

---

#### Akteure im Neuwagenvertrieb

Den distributionspolitischen Entscheidungen kommt im Automobilvertrieb eine besondere Bedeutung zu, was insbesondere mit den Produktcharakteristika zu begründen ist. Aufgrund der Wartungs- und Reparaturbedarfe von Automobilen gilt es neben dem Verkaufs- auch den Serviceaspekt zu berücksichtigen (Reindl 2005, S. 13). Daneben steht der Kauf eines Automobils bei Kunden häufig in der Verbindung mit dem Verkauf des bisherigen Fahrzeugs. Sowohl technische Merkmale als auch die Vielzahl an Ausstattungsoptionen machen das Automobil zu einem komplexen, erklärungsbedürftigen Produkt. Diese Gegebenheit spiegelt sich in einem hohen Informations- und Beratungsbedarf seitens der Käufer wider. Diese Faktoren gilt es bei der Gestaltung des automobilwirtschaftlichen Vertriebsweges zu berücksichtigen (Diez 2015, S. 258).



■ **Abb. 3.2** Strukturen im automobilen Vertriebssystem (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Diez 2015, S. 213 sowie Reindl 2005, S. 17)

Überblickt man die automobilwirtschaftlichen Vertriebssysteme, so haben sich vorrangig zweistufige Systeme etabliert. Während über die Belieferung von nationalen Märkten auf der Wholesale-Ebene (Großhandel) entschieden wird, bildet die Retail-Ebene (Einzelhandel) die Schnittstelle in den einzelnen Märkten zum Endkunden ab (siehe ■ Abb. 3.2). Dabei ist die Akteurskonstellation auf der angesprochenen Retail-Ebene insbesondere durch das selektive Vertriebssystem geprägt. Dieses selektive System erschwert den Marktzugang für neue Akteure erheblich. Mit vorrangig onlinebasierten Informations-/Beratungs- oder Vermittlungsportalen gelingt es jedoch auch zunehmend branchenfremden Wettbewerbern, Funktionen im Automobilvertrieb – ohne kontraktliche Bindung zum Hersteller – einzunehmen.

Die Ebene des Großhandels wird in Form von drei alternativen Systemen praktiziert (Brockmeier 2000, S. 15ff.). Im deutschen Markt sind als Organisationsformen der Wholesale-Ebene die „Herstellereigene Tochtergesellschaft“ und der „Vertragsgebundene Importeur“ anzutreffen. Insbesondere durch die Marktgröße bedingt – bezogen auf das Absatzvolumen – zeigt sich das Modell der herstellereigenen Tochtergesellschaften in der deutschen Automobilvertriebslandschaft als dominant.

### Direkter und indirekter Vertrieb

Die Vertriebsstufe Retail lässt sich in zwei grundsätzliche Vertriebswege unterscheiden:

- Direktvertrieb und
- indirekter Vertrieb.

Der **Direktvertrieb** bezeichnet den Vertrieb der Produkte durch den Hersteller ohne der Zwischenschaltung eines rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmens (Meffert et al. 2008, S. 562). In der Automobilindustrie herrschen zwei Ausprägungen des Direktvertriebs vor. Entweder bedient der Automobilhersteller ausgewählte Kundengruppen (Behörden, Mitarbeiter, Großabnehmer) über zentrale Verkaufsabteilungen – sogenannte Key Accounts – oder über herstellereigene Niederlassungen (Diez 2012, S. 276). Eine weitere, derweil weitestgehend noch in der Erprobung stehende Form des Direktvertriebs stellen herstellerinitiierte Online-Vertriebsmodelle dar. Beispielhaft ist hier der Mercedes-Benz Online Store zu nennen, bei welchem ausgewählte Neuwagen mit definierten Ausstattungsumfängen online bestellt werden können.

Der **indirekte Vertrieb** basiert hingegen auf einer Zwischenschaltung von Absatzmittlern zwischen Großhandelsebene und Endkunden – im Automobilvertrieb bilden dieses Feld die sogenannten Vertragshändler. Zur Sicherstellung der Vertriebsziele unterliegen diese Absatzorgane einer qualitativen und quantitativen Selektion durch den Automobilhersteller (Diez 2012, S. 277). Die qualitative Selektion erfolgt anhand der Festschreibung von Anforderungen, sogenannter „Standards“. Diese Standards ermöglichen dem Automobilhersteller beispielsweise die Sicherstellung eines einheitlichen Erscheinungsbildes am Point of Sale oder die Vorgabe eines Niveaus an Lager-, Vorführ- und Ausstellungsfahrzeugen.

### Vertriebsmodelle in der Anwendung

Überblickt man die Händlernetze im deutschen Markt, so zeigt sich beim Einsatz des Direktvertriebs über werkseigene Niederlassungen ein sehr heterogenes Bild. Insbesondere die deutschen Premiumfabrikate Mercedes-Benz und BMW setzen auf die Niederlassungen als Absatzweg. Aber auch im Volumensegment gehören Niederlassungen, wie beispielsweise bei Peugeot oder Renault, zur Vertriebslandschaft (siehe ■ Abb. 3.3). Generell ist jedoch ein Trend zur Straffung des Niederlassungsnetzes zu erkennen. Hierfür dürften die Vertriebskosten und die Loslösung von gebundenem Kapital den bedeutendsten Einfluss haben. Im aktuellen Kontext wird das Niederlassungsnetz von Mercedes-Benz neu geordnet, indem Niederlassungen zu größeren Verbänden zusammengeschlossen oder an Investoren veräußert werden.

Hinsichtlich der quantitativen Entwicklung der Vertragspartner scheinen die Hersteller starke Partner zur Umsetzung ihrer Vertriebsstrategien zu suchen. Einen bedeutenden Beitrag dürften hierzu die Skaleneffekte in nahezu allen Autohausbereichen haben. So stößt die Profitabilität kleiner Autohäuser, nicht zuletzt aufgrund der kostenintensiven Einhaltung der herstellerseitig definierten Vertriebsstandards, bei geringem Fahrzeugabsatz an ihre Grenzen. Im Umkehrschluss ist der Hersteller/Importeur dazu aufgefordert, die Anzahl der Vertragspartner in einem ausgewogenen Verhältnis zum Marktpotenzial zu halten.

**Tipp**

Autohändler sollten ihre Kunden von morgen über soziale Medien wie z. B. Facebook auf unterhaltsame Weise ansprechen. Verschiedene *puls*-Studien belegen, dass zwischen 10 und 20 Prozent der Facebook-Fans einer Automobilmарke bzw. eines Händlers angeben, dass der jeweilige Facebook-Auftritt deren Kaufbereitschaft signifikant steigert.

### 6.3 Die Autohauskunden von morgen werden zu Mobilitätskunden

---

Um herauszufinden, wie die Autohauskunden von morgen ticken, haben wir im Rahmen einer repräsentativen Trendstudie bei wiederum über 1.000 Autofahrern im September 2015 die Entwicklung und Charakteristika künftiger Autointensivnutzer untersucht. Dabei zeigt sich, dass künftige Autointensivnutzer nicht nur zunehmen, sondern auch multimodaler werden. Multimodal heißt, dass unsere Kunden von morgen überdurchschnittlich häufig parallel zum Auto weitere Verkehrsmittel wie ÖPNV, die Bahn, Autovermietungen, Car-Sharing sowie Fernbusse nutzen. Andere Verkehrsmittel sind offensichtlich keine Konkurrenz, sondern Rückenwind für intensive Autonutzung. Im Einzelnen zeigt unsere Studie, dass der Anteil derer, die ihr Auto zukünftig intensiver nutzen wollen, zwischen 2013 und 2015 von 13 Prozent auf knapp 20 Prozent zugelegt hat. Ermutigend ist dabei auch, dass künftige Autointensivnutzer eher jünger und weiblich sind sowie in Großstädten wohnen.

Der entscheidende Schluss aus unserer Trendstudie ist aber, dass wir uns von dem Anspruch verabschieden müssen, dass Autos das alleinige Verkehrsmittel sind und bleiben werden. Im Gegenteil: Autos sind und werden umso wichtiger, je intensiver sie mit anderen Verkehrsmitteln kombiniert werden. Weil gerade die künftigen Autointensivnutzer auch signifikant häufiger zusätzlich Autovermietungen und Car-Sharing nutzen, lässt sich ableiten, dass On-Demand-Mobilitätsangebote den Autoverkauf nicht kannibalisieren, sondern beflügeln. Um langfristig „im Spiel zu bleiben“, sollten sich Automobilhändler von daher zu Mobilitätszentren entwickeln, die – ausgehend von den individuellen Mobilitätspräferenzen ihrer Kunden – ergänzend Carsharing, Kurzzeitmiete und/oder flexible Finanzierungs- oder Leasingverträge anbieten. Solche „Mobility-on-Demand-Angebote“ eröffnen vor allem Premium-Fahrzeugen neue Chancen.

Um vom Trend „Autos nutzen statt besitzen“ zu profitieren, kommt Autobanken eine wichtige Rolle zu. Wie wir aus unserer Studie „Mobilitätsfinanzierung 3.0“ vom April 2014 wissen, wünschen sich gerade die jüngeren Autohauskunden von morgen mehr Flexibilität bei Finanzierungs- bzw. Leasingverträgen. So wollen über 50 Prozent der bis 30-Jährigen Verträge mit flexiblen Laufzeiten, Ratenhöhen und kurzfristige Kündigungsmöglichkeiten. Um den jüngeren Autohauskunden (= Mobilitätsnachfrager) von morgen zu gewinnen, sind die Automobilhändler somit gefordert, gemeinsam mit „ihren“ Autobanken an der Flexibilität ihrer Mobilitätsfinanzierungsprodukte zu arbeiten.

## 6.4 Autohauskunden von morgen nutzen immer intensiver das Internet, entscheiden sich aber weiterhin beim Händler

---

Der Autohauskunde von morgen ordnet sich in seinem Kaufentscheidungsprozess nicht mehr dem linearen Sales Funnel unter, sondern begibt sich auf eine „Autokauf-Reise“. Auf dieser „Customer Journey“ dringt er immer tiefer ins Internet ein, vergleicht Angebote und Preise auch mobil im Internet, ist durch Bewertungen anderer Kunden besser informiert denn je und gibt so den Takt der digitalen Transformation des Automobilhandels vor.

Trotz Internet suchen aber laut unserer Studie „Autokäufer berühren“ 86 Prozent der Autointeressenten nach wie vor den Kontakt zum Händler. Dies eröffnet die Chance, im physischen Kundenkontakt individuelle Beratung und Käuferlebnisse, personalisierte Serviceangebote sowie aktive Beratung und Orientierung im Dschungel der Modell- und Ausstattungsvielfalt zu bieten. Über alle Kontaktpunkte hinweg produziert das Internet beim Kunden offensichtlich einen Bedarf nach persönlicher Beziehung und Vertrauen, der in dem Maß zur entscheidenden Währung wird, wie die Digitalisierung den Kaufentscheidungsprozess „entmenschlicht“. Von daher darf es uns nicht entmutigen oder erschrecken, dass Neuwagen-Neukunden im Durchschnitt knapp acht Kontaktpunkte auf ihrer Customer Journey durchlaufen, bevor sie sich für ein Fahrzeug bzw. einen Händler entscheiden. Neben der quantitativen Bedeutung der Kontaktpunkte ist nämlich auch deren Relevanz für die Kaufentscheidung wichtig. Deshalb macht die Betrachtung des „First und Second Moment of Truth“ Sinn. Damit sind die Kontaktpunkte gemeint, die einerseits eine erste Kaufpräferenz schaffen und andererseits den finalen Ausschlag geben, sich für ein bestimmtes Fahrzeug und einen bestimmten Händler zu entscheiden. Legt man dieses qualitative Kriterium an, liegt die Kombination aus Automobilhändler, Verkäufer und Probefahrt als kaufentscheidender Kontaktpunkt mit weitem Abstand vorne. Offensichtlich kommt es darauf an, die Autohauskunden von morgen digital und emotional zu berühren. Gefordert ist deshalb eine „Entrümpelung“ des Ladengeschäfts um Leistungen, die auch das Internet bietet. Zum anderen gilt es, Digitalkompetenz und eine Online-Marke aufzubauen. Dazu gehört zwingend ein E-Commerce-Team, das für das Internetangebot, die Website, Suchmaschinenoptimierung, Leadmanagement sowie Bestell- und Lieferprozesse verantwortlich ist.

Bei aller Online-Euphorie können klassische Automobilhändler also selbstbewusst in den Prozess der digitalen Transformation gehen. Nur sie haben die Möglichkeit, stationäre Händlerleistungen mit dem Internet klug zu kombinieren. Rückenwind dafür ist, dass sich die nachrückenden Autohauskunden von morgen zwar weiter online informieren, gleichzeitig aber auch mehr und mehr nach Vertrauen und Orientierung bei persönlichen Ansprechpartnern suchen (siehe ■ Abb. 6.2).

So haben laut unserer Studie „Kunden 3.0 – Marketing 3.0“ erstaunliche 54 Prozent der Autohauskunden nach Internetrecherchen noch persönlichen Informationsbedarf. Überraschenderweise geben vor allem Digital Natives an, dass sie die (zu) vielen Informationen im Internet überfordern. Offensichtlich „hinterlässt“ das Internet mit zunehmender Nutzung Personen, die „still confused but on a higher level“ sind. Die Zukunft gehört somit den Händlern, die ihren Kunden im Netz attraktive Angebote, Inspiration und neutrale Orientierung bieten, um sie dann mit einem cleveren Interaktionsdesign aus der



■ **Abb. 6.2** Die nachrückenden Autokäufer 3.0 informieren sich weiter online, suchen aber auch persönliche Beratung und Käuferlebnisse (Quelle: *puls* Marktforschung GmbH)

„Anonymität des Internets“ herauszuholen und zur Kontaktaufnahme zu animieren. Hier gibt es Nachholbedarf: Laut unserer Studie animieren Websites aktuell nur 36 Prozent der Besucher zur Kontaktaufnahme mit Automobilhändlern. Dabei wäre gerade die Verknüpfung des Besten aus der Online- und der stationären Welt Gebot der Stunde. So wünschen sich zwei von drei Autohauskunden Händler mit attraktiven On- und Offline-Auftritten. Bislang nehmen aber nur 15 Prozent der Autohauskunden Händler wahr, die dies erfüllen. Was Marketing und Verkauf betrifft, so wünschen sich die Autohauskunden von morgen zurückhaltende Werbung, das aktive Angebot zur Interaktion und Verkäufer, die beraten und inspirieren, statt sich auf klassischen Verkauf zu beschränken. Im Verkauf 3.0 geht es immer stärker um Beratung, nützliche Tipps, Unterhaltung und Beziehungsaufbau. Dann erst kommt der eigentliche Verkauf.

## 6.5 Neuwagen-Konfiguratoren gewinnen als Kontaktpunkt an Bedeutung

Nach Suchmaschinen, Empfehlungen von Freunden und Bekannten liegen Fahrzeug-Konfiguratoren als Kontaktpunkte beim Neuwagenkauf mittlerweile auf dem 3. Platz. Wenn wir uns vor Augen führen, dass Konfiguratoren ein benutzerfreundliches Bindeglied zwischen dem Kundenwunsch nach individuellen Fahrzeugen und der ausufernden Modell- und Ausstattungsvielfalt sein sollen, kommt ihnen sicherlich auch in Zukunft eine weiter steigende Bedeutung zu. Was die Benutzerfreundlichkeit betrifft, so haben die Marketing- bzw. IT-Abteilungen der Hersteller einen guten Job gemacht. Nach 32 Prozent im Juli 2013 bewerten laut einer aktuellen Trendstudie von uns aktuell 40 Prozent die Benut-

genden Teil mit der letzten Rate eines kurzlaufenden Drei-Wege-Kredites abgelöst. Im Leasing geschieht das durch den Fahrzeugverkauf zum aktuellen Marktwert. So lässt sich mit einer Schlussrate in Höhe von 50 Prozent des Kaufpreises in Szenario 2 die Laufzeit der Finanzierung von 72 Monaten auf 29 Monate reduzieren (Szenario 2a). Diese Laufzeitverkürzung führt im Vergleichszeitraum zu mehr Umsatzchancen im bestehenden Kundstamm. Diese Effekte erklären die Beliebtheit von Schlussratenfinanzierungen bei Handel und Banken. Das Potenzial muss jedoch mit gezielten Bindungsmaßnahmen abgesichert werden. Denn an jedem Vertragsende droht die Abwanderung des Kunden. Greift die Kundenbindung zu 100 Prozent, dann kann das Autohaus mit einer Zweijahresfinanzierung in einem Zeitraum von zehn Jahren fünf Neufahrzeuge an denselben Kunden verkaufen. Mit dem Barzahler würde dagegen nur ein weiterer Verkauf getätigt, wenn er überhaupt in das Autohaus zurückkommt.

➤ **Die Erfahrung der Autobanken bestätigt bei finanzierten Fahrzeugen eine Verkürzung der Haltedauer um bis zu zwei Jahren, mehr Neuwagenverkäufe an die Stammkundschaft und mehr Umsatz mit in Zahlung genommenen Gebrauchtwagen (vgl. AKA 2014).**

### 9.5.3 Erträge steigern

Für die Vermittlung von Finanzdienstleistungen erhält das Autohaus erfolgsbezogene Vergütungen in Form von fallabhängigen Provisionen und von zielabhängigen Bonifikationen (vgl. Stenner 2014b).

Die Provisionsberechnung in der Kredit- oder Leasingfinanzierung setzt auf dem Basiszinssatz auf, den die finanzierende Bank mit dem Autohaus verrechnet. Die Differenz zwischen der Monatsrate zum höheren Kundenzinssatz und der Monatsrate zum Basiszinssatz erhält das Autohaus als Provision. Ein kleines Fallbeispiel zeigt die Vorgehensweise. Aus Vermittlung einer Finanzierung über 10.000 Euro, einem Verrechnungszinssatz mit der Bank von 2,7 Prozent und einem Kundenzinssatz von 3 Prozent erhält das Autohaus eine Vermittlungsprovision von 2,01 Euro pro Monat (= Rate Kundenzins 227,91 Euro – Rate Basiszins 225,90 Euro). Über die Laufzeit einer Finanzierung von 72 Monaten summieren sich die monatlichen Provisionen im finanzmathematischen Barwert auf 133,31 Euro. Dieser Betrag fließt dem Autohaus am Vertragsabschluss zu. Bei der Festlegung des Kundenzinssatzes sind natürlich die Konkurrenzangebote im eigenen Marktgebiet sowie die individuelle Situation im Verkaufsgespräch zu berücksichtigen. Denn der Fahrzeugverkauf an den Kunden sollte nicht am Zinssatz scheitern! Manchmal ist es daher unvermeidlich, dem Kunden mit einer „negativen Provision“, also einer Subvention durch das Autohaus, die Entscheidung zu erleichtern.

Die Höhe der Provision wird vor allem von der Vertragslaufzeit, dem Finanzierungsvolumen pro Vertrag und der Vertragsstückzahl bestimmt. Je mehr Verträge vermittelt werden, desto höher die Vermittlungserträge. Das geeignete Steuerungsinstrument ist hier die Penetrationsrate, d. h. der Anteil der vermittelten Verträge an den verkauften Neu- und Gebrauchtwagen. Unter den genannten Annahmen und bei einer Penetrationsrate

von 20 Prozent aus 1.000 verkauften Fahrzeugen errechnet sich ein Vermittlungsergebnis in Höhe von 26.662 Euro. Es entsteht aus 200 vermittelten Finanzierungsverträgen über jeweils 10.000 Euro. Bei einer Penetrationsrate von 50 Prozent wachsen die Provisionserträge bereits auf 66.655 Euro. Sie fließen in voller Höhe in das Betriebsergebnis. Denn die Kosten für die Schulung der Verkäufer und die Installation der notwendigen IT-Infrastruktur trägt in aller Regel der Produkthanbieter. In der Versicherungsvermittlung sind die Provisionen in aller Regel stückbezogen oder orientieren sich prozentual am Prämienvolumen.

Das in einem festgelegten Zeitraum vermittelte Vertragsvolumen wird von Banken und Versicherungen rückwirkend bonifiziert. Die Bonushöhe hängt ab vom vermittelten Produkt (Versicherung, Finanzierung, Vertragstypus), von der Vermarktungsleistung und von der Art der Geschäftsanbahnung. Maßstab für die Marktleistung ist die Penetrationsrate. Auch hier gilt: Je höher die Penetration, desto höher ist der Bonifikationsfaktor. Allerdings werden Aktionsangebote des Anbieters weniger bonifiziert als das Normalgeschäft. Denn die Marketingmaßnahmen und Sonderzinssätze erleichtern den Vertragsabschluss gegenüber der Eigeninitiative. Diese wird daher mit einem höheren Bonifikationsfaktor belohnt.

#### Tipp

Die Erfahrung zeigt, dass der Verkaufsberater häufig den Anforderungen des Finanzgeschäfts nicht gewachsen ist. Denn die Kunden erwarten von ihm hier die gleiche hohe Kompetenz wie bei den Fragen zu technischen Aspekten des Fahrzeugs. Daher ist zu prüfen, ob sich der Einsatz eines speziell geschulten Mitarbeiters (F+V-Manager) lohnt. In professionell geführten Autohäusern erreicht bzw. übersteigt der Ertrag aus der Vermittlung von Finanzierung, Kfz- und Serviceversicherungen oft die im Neuwagengeschäft erzielbare Verkaufsmarge.

### 9.5.4 Kundenbindung stärken

Die zunehmende Nutzung der digitalen Medien macht es immer schwieriger Kunden zu gewinnen und auf Dauer zu halten. „A customer for life“ wünscht sich jeder Verkäufer. Aber es reicht nicht mehr aus, sich auf die Vorzüge der Fahrzeugmarken und Modelle des Herstellers zu verlassen. Die hohe Internetaffinität der Kunden – 96 Prozent aller Neuwagenkäufer haben einen Zugang zum weltweiten Netz – macht Fahrzeugportale wie ► [mobile.de](http://mobile.de) und ► [autoscout24.de](http://autoscout24.de) zur Konkurrenz des stationären Handels. Laut DAT-Report 2015 wurden 9 Prozent der Neuwagen und 26 Prozent der Gebrauchtwagen im Internet gekauft. Attraktive Finanz- und Mobilitätslösungen schaffen neue Kundenkontakte und helfen bei der notwendigen Verknüpfung von Online- und Offline-Vertriebsprozessen (vgl. Stenner 2016b). Sie bringen die Kunden in den Showroom und halten den Kontakt zwischen Autohaus und Kunden während der Vertragslaufzeit. Das Vertragsende bietet den perfekten „Touchpoint“. Der Kunde ist gesprächsbereit und abschlusswillig. Beim Drei-Wege-Kredit

und in der Leasingfinanzierung geschieht das quasi automatisch durch Rückgabe des finanzierten Fahrzeugs. In diesem Abonnementeffekt liegt der Vorteil gegenüber dem Barverkauf. Bei den anderen Finanzierungsstrukturen muss das Kontaktpotenzial proaktiv genutzt werden, damit dieser kritische Meilenstein nicht verloren geht. Behält der Kunde sein finanziertes Fahrzeug, ist die Frage einer Anschlussfinanzierung zu klären. Verkauft er sein bisheriges Fahrzeug, dann eröffnet sich die Gelegenheit eines weiteren Fahrzeugkaufes verbunden mit einer Finanzierung sowie der Hereinnahme des „Trade-Ins“ mit anschließendem Weiterverkauf, wiederum verbunden mit einem Finanzierungsvertrag. Die „Retention-Rate“ misst hier die Anzahl der getätigten Anschlussgeschäfte im Verhältnis zu den ausgelaufenen Finanzierungsverträgen, also den Erfolg der Kundenbindungsmaßnahmen. Das konsequente Nachhalten der Kontaktaktivitäten liegt dabei in der Verantwortung der Vertriebsleitung!

In der Kfz-Versicherung ist eine Vertragskündigung bei jedem Halterwechsel, aber auch zum Ende eines Jahres mit einer Kündigungsfrist von einem Monat (Stichtag 30.11.) möglich. Hier bedarf es besonderer Aufmerksamkeit, weder den Kunden noch die Folgeprovision für eine Vertragsverlängerung zu verlieren. Die positiven Effekte des Kfz-Versicherungsgeschäfts auf die Auslastung der eigenen Werkstatt und damit das gesamte Unternehmensergebnis verdeutlicht ein einfaches Fallbeispiel: Ausgehend von einer Schadenhäufigkeit von 24 Prozent und durchschnittlichen Reparaturkosten von 2.500 Euro kann das Autohaus 600 Euro Werkstattumsatz pro Vertrag und Jahr erwarten. Werden bei 1.000 verkauften Fahrzeugen 250 Kfz-Versicherungen vermittelt, dann resultiert daraus ein Werkstattumsatz von 150.000 Euro. Steigt die Penetrationsrate auf 50 Prozent, dann verdoppelt sich dieser auf 300.000 Euro. Geht die Kundenbindung im Aftersales verloren, dann verliert das Autohaus dieses Umsatzpotenzial an andere Werkstätten.

#### Tip

Der Vorteil der Kundennähe macht das Autohaus schließlich auch zum geeigneten Problemlöser bei Zahlungsstörungen im Finanzierungs- oder Versicherungsvertrag. Die individuelle Lösung seines Problems belohnt der Kunde in der Regel mit einer höheren Wiederkaufbereitschaft auf Dauer.

## 9.6 Handlungsempfehlungen für das Autohaus

Automobile Finanzdienstleistungen differenzieren das Angebot im Wettbewerb, beschleunigen den „Kunden-Traffic“, machen die Fahrzeugverkäufe rentabler und stabilisieren die Geschäfte insgesamt. Sie sind der Backbone der Kundenkontakte, vor allem im Management von Kundenadressen, des Vertragsendes und in der Werkstattsteuerung. Bei Beachtung einiger Rahmenbedingungen verbessern sich die Erfolgchancen für das Autohaus:

- (1) Die Angebote sollen einfach und verständlich sein und sind um „Adhoc“-Mobilitätsdienstleistungen zu ergänzen.

### 13.1 Bedeutung des Online-Marketings

---

Das Internet hat unseren Alltag und auch unser Kaufverhalten nachhaltig verändert. Die durchschnittliche Nutzungsdauer hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt, mehr als 110 Minuten verbringen Deutsche jeden Tag im Netz (vgl. Statista 1). Für viele Produkte gehen Kunden gar nicht mehr ins Geschäft. Bücher, Kleidung und Musik werden völlig selbstverständlich im Internet bestellt. Autos gehören noch zu den klassischen Offline-Produkten, der Anteil der Online-Käufe liegt bei unter 10 Prozent (vgl. DAT 2015). Doch das Internet ist hier zu einer der wichtigsten Informationsquellen für Kunden geworden. Testberichte, soziale Netzwerke und unzählige Webseiten rund ums Auto geben Ratschläge, Kaufempfehlungen und Kundeninformationen. Kaum ein Kunde, der noch ins Autohaus kommt, um sich dort uninformatiert beraten zu lassen. Bereits die Suche nach dem künftigen „Autohändler des Vertrauens“ erfolgt zunehmend über das Netz.

### 13.2 Methoden des Online-Marketings

---

Neben der **eigenen Homepage** bietet das Internet eine Fülle an Möglichkeiten, um für das eigene Unternehmen zu werben.

Wer sich im Internet über Autos informiert, landet früher oder später auf den Seiten spezialisierter **Autobörsen**. ► [autoscout24.de](http://autoscout24.de) und ► [mobile.de](http://mobile.de) sind dabei zweifellos Marktführer in Deutschland. Wegen ihrer exzellenten Suchmaschinenplatzierung und der häufigen Nutzung sowohl von Neu- als auch Gebrauchtwagenkäufern können Autobörsen eine gute Möglichkeit sein, das eigene Angebot zu bewerben.

**Newsletter** dienen der Kontaktpflege. Zu bedenken ist aber: Durchschnittlich erhält jeder Internetnutzer 16 Newsletter am Tag. Es ist also nicht ganz einfach, damit „zum Empfänger vorzudringen“.

In **sozialen Netzwerken** vertreten zu sein wird zunehmend zum Wettbewerbsvorteil. Im Jahr 2014 waren allein auf Facebook 28 Millionen Deutsche angemeldet (vgl. Statista 2). Vier von zehn Händlern machen sich das laut [autoscout24](http://autoscout24.de) bereits zu Nutze. In den meisten Fällen sind Händler auf Facebook aktiv, um das Unternehmen allgemein zu präsentieren. Als Werbemöglichkeit nutzen viele Händler die Seite auch, um auf konkrete Veranstaltungen aufmerksam zu machen oder um Service- und Werkstatteleistungen zu bewerben.

Beim **Suchmaschinenmarketing** können Autohäuser Anzeigen schalten, die zu passenden Suchanfragen eingeblendet werden. Die Werbung kann sehr gezielt geschaltet werden, im Vergleich zu Offline-Werbung sind die Streuverluste bedeutend kleiner. Die Werbung erscheint dabei optisch abgegrenzt von den Ergebnissen der Suche.

**Geschäftsnetzwerke** wie Xing oder LinkedIn bieten die Möglichkeit, mit Kunden und Interessenten in Kontakt zu bleiben. Gerade zur Pflege von Kontakten im Geschäftskundenbereich bieten sich hier viele Möglichkeiten. Anzeigen und Unternehmensprofile können genutzt werden, um Neukunden zu gewinnen oder neue Mitarbeiter zu finden.

## 13.3 Rechtliche Anforderungen

---

Marketing – ob online oder offline – berührt zahlreiche Rechtsgebiete und löst eine große Bandbreite an juristischen Fragen und Risiken aus. Beachtet werden müssen beispielsweise Fragen des Urheberrechts, Markenrechts, Wettbewerbsrechts, Datenschutzrechts und des allgemeinen Persönlichkeitsrechts. Beim Online-Marketing kommen zudem weitere, medienpezifische Vorschriften des Internetrechts hinzu.

Die technischen Möglichkeiten des Internets sowie die Unmittelbarkeit und Sichtbarkeit der Kommunikation führen dazu, dass Rechtsverletzungen oder andere Verstöße deutlich einfacher auffallen. Beauftragt von den Rechteinhabern, suchen spezialisierte Unternehmen online nach Urheber- und Markenrechtsverstößen. Weil die Inhalte weltweit verfügbar und auffindbar sind, ist es sehr einfach, solche Verstöße zu entdecken. Suchmaschinen, die gegen die rechtswidrige Nutzung von Bildern eingesetzt werden, finden mit Bilderkennungssoftware auch bearbeitete Fotos automatisiert und in großem Stil.

Aber auch andere Rechtsverstöße werden durch das Internet schneller entdeckt und verfolgt. Autohäuser sollten ihre Marketingmaßnahmen daher rechtlich absichern und sich im Zweifelsfall schon im Vorfeld anwaltlichen Rat einholen.

### 13.3.1 Die Impressumspflicht aus dem Telemediengesetz

---

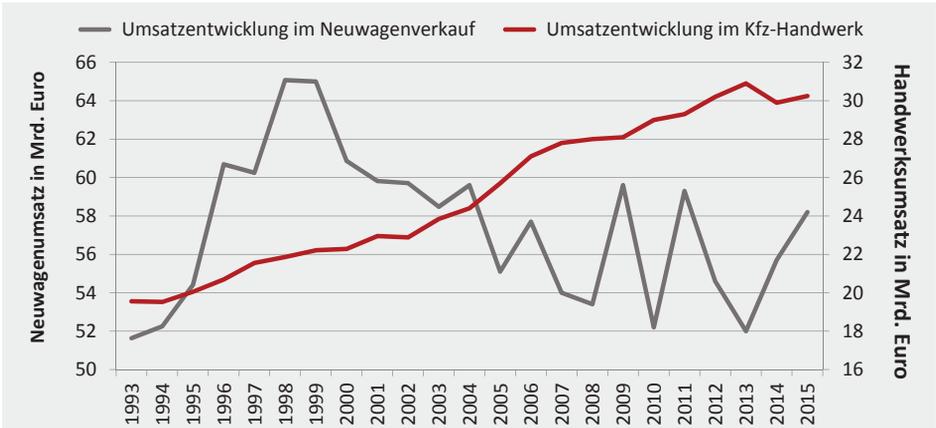
Das Telemediengesetz (TMG) verlangt von Unternehmen, Internetangebote mit einer Anbieterkennzeichnung zu versehen. Diese Informationen sind landläufig als „Impressum“ bekannt. Der Gesetzgeber wollte damit den Verbraucherschutz stärken und der Anonymität im Internet entgegenwirken.

Die Informationen müssen nach § 5 Abs. 1 TMG leicht erkennbar, unmittelbar erreichbar und ständig verfügbar gehalten werden. Pflichtangaben in jedem Impressum sind nach § 5 Abs. 1 TMG:

- Name und Rechtsform des Unternehmens,
- Anschrift (kein Postfach!),
- Namen der Vertretungsberechtigten,
- Handelsregister und Registernummer,
- Umsatzsteuer-Identifikationsnummer (sofern vorhanden),
- Kontaktdaten.

Bei den Kontaktdaten ist die Angabe einer E-Mail-Adresse zwingend. Zudem ist eine **weitere** Möglichkeit zur unmittelbaren Kontaktaufnahme anzugeben. Das kann eine Telefonnummer oder ein Anrufbeantworter sein, ebenso ein Kontaktformular. Wird ein Anrufbeantworter oder ein Kontaktformular angegeben, muss eine zeitnahe Rückmeldung erfolgen. Weitere Kontaktmöglichkeiten wie Fax können auch aufgeführt werden, sind aber optional.

Die Impressumspflicht gilt für sämtliche Online-Angebote, auch für Social-Media-Auftritte und Newsletter. Plattformen wie Xing und Facebook bieten dafür gesonderte Felder. Fehlt ein solches Feld oder reicht die Zeichenzahl nicht aus, ist auf das Impressum



■ **Abb. 21.5** Neuwagen- und Handwerksumsatz im Zeitablauf (Quelle: Diez/Maier 2015, eigene Berechnungen | Datenbasis: ZDK lfd. Jgg.)

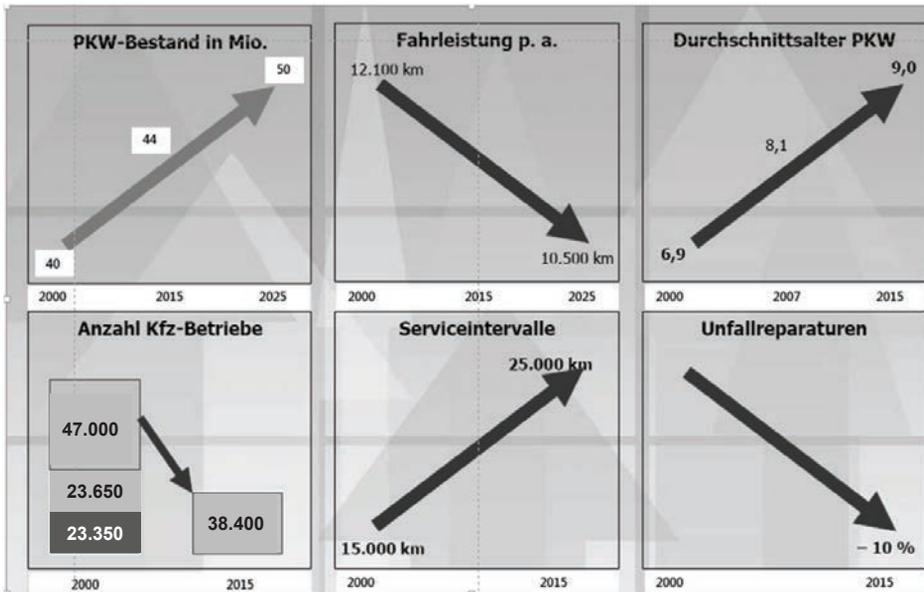
Neben dem hohen Ertragspotenzial besitzt das Servicegeschäft eine weitere strategisch bedeutsame Eigenschaft. Im Vergleich zum Handelsgeschäft, insbesondere dem Neuwagen-geschäft, unterliegt es deutlich geringeren konjunkturrell bedingten Schwankungen, wie ■ Abb. 21.5 zeigt. Dies liegt daran, dass sich einerseits die Anschaffung eines Fahrzeuges im Gegensatz zu Reparaturen besser vom Käufer steuern lässt, andererseits herrscht im Werkstattgeschäft während der Haltezeit des Fahrzeuges ein hohes produktinduziertes Bindungspotenzial. Obwohl theoretisch denk- und machbar, ist die Wechselrate der Werkstatt während der Dauer des Fahrzeugbesitzes eher als gering einzustufen. Diese Eigenschaften führen dazu, dass das Servicegeschäft deutlich stabiler ist als das Neu- und Gebrauchtwagengeschäft.

### 21.3 Bestimmungsfaktoren der Marktentwicklung

Obwohl für die kommenden Jahre ein weiterer (moderater) Anstieg des Pkw-Bestandes prognostiziert wird, geht die Nachfrage nach Wartungs- und Reparaturleistungen weiter zurück. Folgende Trends sind dafür im Wesentlichen verantwortlich (siehe auch

■ Abb. 21.6):

- **Gering wachsender Pkw-Bestand:** Trotz rückgängiger Bevölkerung wird der Bestand an Pkw noch geringfügig zunehmen. Vor allem in ländlichen Gebieten nähert sich die Gesellschaft der „Vollmotorisierung“ aller Personen eines Haushaltes mit Führerschein an. Die Entwicklung des Pkw-Bestands beeinflusst im selben Maße die Entwicklung der Nachfrage nach Werkstatteleistungen.
- **Sinkende Fahrleistung:** Obwohl der Mobilitätsbedarf der Haushalte insgesamt zunimmt, hat die Mehrfachmotorisierung der Haushalte in der Regel ein Rückgang der Fahrleistung des einzelnen Fahrzeuges zur Folge. Ebenso nimmt die Wettbewerbsintensität alternativer Verkehrsträger wie ÖPNV, Bahn, Flug massiv zu. Diese Verkehrsmittel werden weiter hinsichtlich der Kosten, Geschwindigkeit und Verfügbar-



■ **Abb. 21.6** Relevante Bestimmungsfaktoren des Servicegeschäftes (Quelle: AUTOHAUS sowie eigene Recherchen)

keit attraktiver werden. Einzig und allein hinsichtlich Bequemlichkeit der Nutzung, der Convenience, wird der Pkw noch lange an erster Stelle stehen. Weniger Fahrleistung ist gleichzusetzen mit einem Rückgang an Reparaturbedarf des Pkw.

- **Steigendes Durchschnittsalter:** Die höhere Fahrzeugqualität in Verbindung mit geringerer Fahrleistung pro Fahrzeug führt zu einer längeren Verwendung der Fahrzeuge und damit einhergehend zu einer Alterung der gesamten Fahrzeugflotte. Grundsätzlich hat die Anhebung des Altersdurchschnittes durch die höhere Reparaturanfälligkeit eine Steigerung des Bedarfs an Werkstattleistungen zur Folge. Begleitend dazu führt dies – wie später noch weiter ausgeführt wird – zu einer Verlagerung der Nachfrage von der Vertragswerkstatt zu alternativen Anbietern wie freie Werkstätten oder Systemanbieter.
- **Weniger Kfz-Betriebe:** 38.400 Betriebe kümmern sich in Deutschland um die Reparatur und Wartung von Kraftfahrzeugen. Innerhalb der letzten 15 Jahre verringerte sich deren Anzahl um rund 18 Prozent oder 8.600 Betriebe. Im selben Zeitraum fiel das Auftragsvolumen um ca. 16 Prozent ab. Der Gesamtumsatz stieg sogar um 26 Prozent an – nicht inflationsbereinigt. Diese Konsolidierung ist einerseits dem rückgängigen Reparatur- und Wartungsvolumen sowie andererseits den gleichzeitig gestiegenen Anforderungen an Qualifikation und Ausrüstung – bei fabrikatsgebundenen Betrieben zusätzlich auch den Markenstandards – geschuldet. Die Wege, auf diese Anforderungen zu reagieren, sind unterschiedlich. Die fabrikatsgebundenen Betriebe bildeten sehr häufig durch Fusion oder Übernahme größere Einheiten, auch um Synergien zu realisieren. Denn diverse Standards (z. B. Gewährleistungsabwicklung oder Finanzbuchhaltung) sind nur zentral in der Unternehmensgruppe zu erbringen. Ebenfalls

versuchten zahlreiche Fabrikatsbetriebe, weitere Marken zu betreuen, als sogenannte Mehrmarkenbetriebe. Damit sollen ebenfalls Marktückgänge kompensiert und Synergieeffekte realisiert werden. Fabrikatsunabhängige Betriebe hingegen entschieden sich oft für den Anschluss an ein Servicesystem (Systemwerkstatt). Diese Systeme bieten den Zugang zu Know-how, Software und technischen Daten und unterstützen die Inhaber bei ihrer kaufmännischen Tätigkeit (Betriebssoftware, zentrales Marketing).

- **Steigende Serviceintervalle:** Aktuell variieren die Inspektionsintervalle zwischen zwölf und 24 Monaten bzw. zwischen 15.000 km und 30.000 km, je nachdem, was zuerst eintritt. Manche Hersteller versuch(t)en diese Intervalle gar auf 50.000 km auszudehnen. Allerdings führen zu lange Wartungsintervalle auch zum Rückgang der Kundenbindung durch seltenere Kundenkontakte. Doch nicht nur die Intervalle wurden verlängert. Inhaltlich wurde vor allen Dingen der Umfang der Zwischeninspektionen („ungerade“ Inspektionen 1., 2. usw.) deutlich reduziert. Hinzu kommt das Downsizing der Triebwerke, was sich in einer reduzierten Ölfüllmenge bemerkbar macht. Die bestimmenden Hauptgründe sind einerseits der technische Fortschritt und andererseits der Versuch, die „Cost of Ownership“ so gering wie möglich zu halten. Letzteres ist vor allem für die immer mehr zunehmenden Flottenstrukturen der Gewerbekunden von kaufentscheidender Bedeutung. Für das Servicegeschäft bedeutet dies langfristig einen deutlichen Rückgang des Marktvolumens an Wartungsleistungen für Fahrzeuge. Zukünftig wird immer mehr die flexible, „intelligente“ Wartung an Bedeutung gewinnen. Die On-Board-Diagnose des Fahrzeuges ermittelt fortwährend den konkreten, individuellen verschleißabhängigen Wartungsbedarf. Dies ist heute in Nutzfahrzeugen bereits „State of the Art“. Im Pkw-Sektor etablieren sich hingegen immer mehr die flexiblen Inspektionsintervalle, die von den Bordsystemen in Abhängigkeit von der Nutzung errechnet werden. Gepaart mit der Vernetzung von Fahrzeugen können diese Systeme in Zukunft dazu führen, dass die Fahrzeuge selbstständig ihren Inspektionsbedarf an die Werkstätten übermitteln. Dies führt zu einem Ausbau der Kundenbeziehung, während der nutzungsabhängige Wartungsumfang eher zu einer Reduzierung des Volumens führen wird.
- **Sinkende Unfallreparaturen:** Mussten die deutschen Autoversicherer im Jahr 2000 noch 13,72 Mrd. Euro für Haftpflicht-Kraftfahrerschäden aufbringen, so sank dieser Betrag auf 13,05 Mrd. Euro im Jahr 2015 (GDV 2016). Da diese Werte nicht inflationsbereinigt sind, kommen sie real einen Rückgang von 20 Prozent gleich. Hinzu kommt die Tatsache, dass bedingt durch die gestiegenen Reparaturkosten immer mehr Unfallfahrzeuge als Totalschaden abgerechnet werden und so zusätzlich als Reparaturpotenzial fehlen. Aufwendige, strukturelle Rahmenreparaturen auf Richtständen gehören somit zunehmend zur Seltenheit in Kfz-Werkstätten.
- **Serviceflatrates:** Der Mobilfunkmarkt und Internet-Provider bestätigen einen deutlichen Trend: Flatrates. Über einen festen Pauschalbetrag sind alle Leistungen unabhängig von ihrer tatsächlichen Inanspruchnahme abgedeckt. Neben systemimmanenter Einfachheit belohnen Flatrates den Verbraucher vor allem mit dem Wissen um fest kalkulierbare Tarife. Die Kosten sind über die Laufzeit des Vertrages fix und üblicherweise in überschaubaren monatlichen Raten zu bezahlen. Vor allem in Verbindung mit Leasing kann dem Autofahrer so verbindlich dargelegt werden, was ihn