



## Markenimageprogramme

Ein Forschungsprojekt der National Automobile Dealer Association (NADA - Nationale  
Fahrzeughändlervereinigung der USA)

Von Glenn A. Mercer

4. Februar 2012

Die Übersetzung aus dem englischen Originaltext erfolgt in Zusammenarbeit und mit  
Unterstützung des Bundesgremiums des Kfz-Handels.



## Zusammenfassung

Dieser Bericht bzw. dieses „Weißbuch“ ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse des NADA Forschungsprojekts „Markenimageprogramme“ (Anm. des Verlages: entspricht zum Großteil den europäischen Kfz-Händlerstandards). Wir beginnen mit der Historie des Projekts, das Umfeld seiner Durchführung und die Methodik, die verwendet wurde um ein breites Spektrum ehrlichen und sehr direkten Inputs zu erhalten. Es gibt einige Bereiche, in die wir nicht tiefer nachgestoßen haben (z.B. in die Details der Regulierung auf bundesstaatlicher Ebene). Diese sind im nachstehenden Text offengelegt.

Unsere Ergebnisse beginnen mit einem Überblick über die sehr unterschiedlichen Zugänge zu Image Programmen von Händlern, Fahrzeugherstellern, Experten und Kunden. Wir gehen dann mittels eines ‚Drei-Schichten-Modells‘ für diese Programme vor, das ihre Ziele in Expansions-, Modernisierungs- und Standardisierungsaspekte von Aktivitäten und Investitionen trennt.

Die detaillierten Ergebnisse finden sich auf den nachfolgenden Seiten. Im Kern aber beinhalten sie unsere Überzeugung, dass die Belege für den wirtschaftlichen **Mehrwert** dieser Programme nur schwach ausgeprägt sind, sowie unsere Sorge, dass **die Kosten** der Programme viel zu hoch sind und diese Programme nicht den besten Weg darstellen, um den Fahrzeugeinzelhandel auf die **künftige Weiterentwicklung** der Branche vorzubereiten.

Abschließend halten wir Empfehlungen für jede dieser drei Bereiche fest. Wir sind der Ansicht, dass selbst wenn unsere Empfehlungen auch nur zum Teil umgesetzt werden, der Prozess einer Überprüfung sowie die Diskussion über die Ergebnisse sowohl bei Händlern wie auch bei Herstellern zu einem besseren Verständnis und einer besseren Akzeptanz der Positionen des jeweiligen Gegenübers beitragen kann. Das kann in Folge die Spannungen in der Branche über solche Programme für Händlerbetriebe verringern. Spannungen und Streit sind ganz allgemein verlorene Zeit, verlorene Mühe und verlorene Geld.

Schließlich wollen wir vielen Einzelpersonen und Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben und ihre Ansichten und in manchen Fällen auch Daten zur Verfügung gestellt haben - zwangsläufig unbenannt - danken. Ohne Ihre Unterstützung wäre die Studie nicht möglich gewesen.

### I. Die Historie

Dieses Projekt wurde von NADA im August 2011 als Antwort auf viele Hinweise von NADA-Mitgliedern, in denen sie ihre Sorge und Frustration über die Gestaltung und Durchführung der Händlerbetriebs-Programme (Anm.: Händlerstandards) zum Ausdruck brachten, initiiert. Die NADA-Mitglieder sind sich im Klaren darüber, dass die Investitionen in ihre Betriebsanlagen jährlich einige Milliarden Dollar betragen können und dass diese Investition signifikante Auswirkungen auf ihre Finanzposition haben. In einigen Fällen hat die finanzielle Belastung die Ressourcen von Händlern stark eingeschränkt und in einigen Fällen dazu beigetragen, dass Händler sich aus der Branche zurückgezogen haben.

Als allerdings NADA damit begann, Händlerbetriebs-Programme zu untersuchen, mussten wir zu unserer Verwunderung feststellen, dass es bei Herstellern und Händlern (ganz zu schweigen von Kunden) wenig belastbare Unterlagen bezüglich des ROI (Return on Investment) von Investitionen in herstellereigene Betriebsanlagen gab. Als Folge stützten sich Investitionsentscheidungen für

Betriebsanlagen oft auf subjektive Faktoren wie Meinungen, Erzählungen, Zuschreibungen. Das sind keine passenden Entscheidungshilfen für derartig hohe Ausgaben.

Daher hat sich NADA für die Durchführung dieses Projekts entschieden. Es soll eine objektive, unbeeinflusste Untersuchung der unterschiedlichen Faktoren sein, die die ökonomische Logik solcher Programme – sowohl positiv wie auch negativ – treiben. Damit soll eine rationalere, informierte und faktengestützte Basis für Investitionen in Betriebsanlagen geschaffen werden. Die Studie schließt mit einigen Empfehlungen, von denen wir glauben, dass ihre Umsetzung der Branche helfen kann, die Frage der herstellerepezifischen Vorgaben für Händlerbetriebsanlagen produktiver zu bewältigen. Diese Studie kann keine Patentlösung bieten, die gleichermaßen für mehr als 15.000 Händler wie auch für zwei Dutzend Hersteller, die sich tagtäglich mit Fragen der herstellerepezifischen Betriebsanlagen in konkreten Einzelfällen auseinandersetzen, funktioniert. Allerdings: Wenn sie dazu beiträgt, dass alle in der Branche (Händler, Hersteller, Rechtsanwälte, Steuerberater, Vermittler, und Andere...) die damit zusammenhängenden Themen produktiver und positiver diskutieren und lösen, dann hat sich die Mühe gelohnt.

## II. Umfeld

Auf höchster Ebene war dieses Projekt an jenem Tag bereits beendet, an dem es begonnen wurde. Das heißt, dass im Allgemeinen praktisch jeder in der amerikanischen Automobilwirtschaft darin übereinstimmt, dass Händler, Hersteller und Endverbraucher erwarten dürfen, dass neue Autos in sauberen und modernen Betrieben verkauft werden, die die Automarke, die der jeweilige Händler führt, unterstützen. Allerdings steckt der Teufel im Detail. Diese Studie beschäftigt sich mit diesen Details. Der Konsens darüber ist schon viel geringer.

Die Details, auf die wir uns konzentrierten sind, die der Hersteller Programme für Betriebsanlagen. Dafür gibt es verschiedene Namen, aber in jedem Fall sind daran der Hersteller (OEM – Original Equipment Manufacturer), z.B. Ford oder Fiat, beteiligt, der verlangt dass der Händler seine Betriebsanlagen (auch „Betrieb“ genannt) erweitert, modernisiert oder vereinheitlicht, um ein geplantes Verkaufsvolumen bzw. eine geplante Servicenachfrage mit einem entsprechenden Kundenzufriedenheitsniveau zu erreichen. Üblicherweise enthalten solche Programme komplexe quantitative Planungsgrößen (z.B. eine bestimmte Fläche für den Servicebereich des Betriebes) oder qualitative Standards für Betriebsanlagen (z.B. Vorgaben zur Fußbodengestaltung im Verkaufsraum oder die Farbgestaltung der Fassade). Darüber hinaus bieten viele Hersteller, aber nicht alle, ihren Händlern Anreize für die Teilnahme an solchen Programmen. Die Anreize können ‚Zuckerbrot‘ wie z.B. finanzielle Unterstützung für die Teilnahme (einschließlich der Baukosten und des Kaufs der Einrichtung) umfassen oder ‚Peitsche‘ wie Kontrollmechanismen, die die Möglichkeiten der Veräußerung des Betriebes an einen Dritten für Händlern, die die Vorgaben des Programm nicht erfüllen, einschränken. Die konkreten Ausgaben können große Summen erreichen: Ein Programm von weniger als 100.000 Dollar ist kaum vorstellbar und Ausgaben von mehr als 5 Mio. Dollar sind häufig.

Spannungen zwischen Händlern und Herstellern entstehen meist im Detailbereich dieser Programmvorgaben und den daraus resultierenden finanziellen Konsequenzen. Bedauerlicherweise gibt es wenigstens zwei Gründe warum solche Spannungen – und damit ihre vollständige Lösung – praktisch unvermeidbar bzw. unmöglich sind.

Zum einen sind die Spannungen durch das Verhältnis zwischen Konzessionsgeber und Konzessionär, das die Beziehungen zwischen Hersteller und Händler regelt, vorgegeben. Sobald sich ein Hersteller entscheidet, seine Produkte durch einen unabhängigen Händler zu vermarkten, fließen Interessen von Unternehmern ein, deren Ziele nicht unbedingt mit den eigenen

unternehmerischen Interessen übereinstimmen. Es entstehen kleinere oder größere Auseinandersetzungen<sup>1</sup>. Unsere Interviews in Branchen mit Franchisebeziehungen außerhalb der Automobilwirtschaft (z.B. Hotels und Restaurantketten) habe diesen Umstand als mehr oder weniger unvermeidbar bestätigt: Franchisenehmer (Händler) stimmen in vielen Dingen praktisch nie mit dem Franchisegeber (Hersteller) überein, z.B. bei Verkaufsvorgaben, Betriebsabläufen, bis zu DEN erforderlichen Investitionen in Betriebsanlagen. Einer der Interviewpartnern erklärte das so: „In einer für Hersteller perfekten Welt würde der Händler seinen Betrieb jedes Jahr renovieren. In einer für Händler perfekten Welt würde der Hersteller jedes Jahr ein Update für jedes Fahrzeugmodell durchführen. In der Realität wird keine der beiden Welten Wirklichkeit. Also erarbeiten wir Kompromisse irgendwo dazwischen.“

Konflikte sind aber auch noch aus einem anderen Grund unvermeidbar: Wie wir bei den Interviews festgestellt haben, ist die amerikanische Händlerschaft ungemein vielfältig und heterogen. Um nur ein paar Dimensionen festzuhalten, in denen sich Händler und ihre Ansichten zu herstellerepezifischen Händlerbetrieb-Programmen unterscheiden:

- Börsennotierte Händlerketten mit hohen Wachstumsansprüchen sind möglicherweise eher bereit, herstellerepezifische Betriebsanlagenprogramme zu akzeptieren, weil sie die Zustimmung der Hersteller für den Kauf weiterer Geschäfte brauchen. Eigentümergeführte Händler, die mit ihren ein bis zwei Betriebsstandorten zufrieden sind, mögen weniger daran interessiert sein den Wünschen der Hersteller zu folgen.
- Händler von Luxusmarken mögen eher in Betriebsanlagen investieren (ihre Kunden erwarten ein exquisites Umfeld). Händler in Volumensmärkten können andererseits der Ansicht sein, dass ihre kostenbewusste Kundschaft von allzu exquisiter Ausstattung abgeschreckt wird, weil sie die Ausstattung des Verkaufsorts als preistreibendes Element des Fahrzeugpreises sehen.
- Ältere Händler, die sich aus dem Geschäft zurückziehen möchten, werden zu einem Zeitpunkt, an dem sie Käufer für ihren Konzessionsbetrieb suchen ungern größere Beträge in die Modernisierung stecken. Jüngere Händler sind aber möglicherweise daran interessiert, mit den eben geerbten oder erworbenen Betrieb zu wachsen und diesen zu erweitern.
- Händler mit einem starken Gebrauchtwagen- oder starkem Servicegeschäft (Garantiefälle oder Reparaturen und Arbeiten, die vom Kunden bezahlt werden) mögen nur widerwillig in neue Verkaufsräumlichkeiten für Neuwagen investieren, wenn der Neuwagenverkauf für sie

---

1

□ Als einfaches Beispiel: Stellen Sie sich einen Händler vor, der aus persönlichen Gründen lieber fünf Tage die Woche offenhält und zehn Fahrzeuge zu einem Durchschnittspreis von \$ 25.000 und einen Bruttoertrag von je \$ 2.000 und einem Wochenbetrag von \$ 20.000 erzielt. Der Hersteller, der dem Händler Fahrzeuge um \$ 23.000 verkauft, will vielleicht, dass dieser an sieben Tagen in der Woche offenhält und einen Preis von \$ 24.350 bei 15 Verkäufen in der Woche verlangt. Da das zweite (hier vereinfachte) Beispiel für den Händler kaum einen höheren Ertrag bringt (\$ 20.250), würde er sich gegen die zwei zusätzlichen Verkaufstage wehren. Ihn kostet das fast nichts, aber das Verkaufspotential des Herstellers ist um ein Drittel niedriger. Das führt zu Auseinandersetzungen.

nur einen geringen Gewinnanteil generiert. Gleichzeitig liegt das primäre Interesse des Herstellers auf dem Neuwagengeschäft.

- Der erste Händler einer Marke, der innerhalb einer bestimmten Stadtregion ein Investment in herstellerspezifische Betriebsanlagen vornimmt, wird von seinen Markenkollegen deshalb kritisiert, weil er ohne Not die Anforderungen für alle in die Höhe treibt. Andererseits wird der Markenkollege, der als letzter solche Investitionen unternimmt, von seinen Markenkollegen kritisiert, weil er lange Trittbrettfahrer der Investitionen anderer in die Marke ist.
- Schließlich – und viel grundsätzlicher: Händler können einfach unterschiedlicher Meinung über den Wert der Betriebsanlagen haben. Die eine extreme Ansicht sieht den Betrieb als Mauthäuschen: Die Kunden wollen einfach möglichst schnell mit einem guten Deal und einem guten Auto wieder hinaus und daher haben Investitionen in die Geschäftsräumlichkeiten niedrige Priorität. Am anderen Ende der Skala liegt der Händlerbetrieb als Zielort: Kunden genießen das Umfeld (z.B. mit Kinderspielplatz, gratis Imbiss, Gross-TV, etc.) und Investitionen in den Betrieb sind sinnvoll<sup>2</sup>.

Bei so vielen unterschiedlichen Ansichten<sup>3</sup> wurde uns schnell klar, dass ein Konsens über die Betriebsanlagen des Händlers, über die auf übergeordneter Stelle Einigkeit besteht, auf der Detailebene praktisch unmöglich zu erzielen ist. Für eine Projekt, das die ganze Branche umfasst, macht es keinen Sinn festzuhalten: „Die Händler wollen dieses...“ und „Die Hersteller denken, dass...“. Da gibt es zu viele unterschiedliche Umstände, Erfahrungen, Wertvorstellungen und Überzeugungen. Da es keine allgemeinpassende Lösung gibt, haben wir ein bescheideneres Ziel gewählt: Wenn wir schon keine universelle Patentlösung anbieten können, dann können wir wenigstens zum Abbau von Spannungen beitragen, indem wir möglichst viele Meinungen, Themen und Perspektiven unterschiedlicher Branchenbeteiligter offen aufzeigen. Das ist allerdings nicht

---

## 2

□ Bei den Unterschieden zwischen den Händlern ist die grundsätzliche Einstellung zu den Herstellern eine weitere Dimension. Manche Händler sind mit dem Hersteller zufrieden und sind mehr oder weniger im Einklang mit diesem. Andere wiederum sind von Haus aus sehr misstrauisch gegenüber allen Aktivitäten der Hersteller. Kein Argument wird diese extremen Positionen aufweichen. Wie ein herstellerkritischer Händler über seine pro-Hersteller Kollegen sagte: „Sie glauben an eine Illusion. Sie haben sich ködern lassen.“ Ein pro-Hersteller Händler meinte über seine herstellerkritischen Kollegen: „Selbst wenn sie einen Scheck vom Hersteller erhielten, würden sie sich über seine Farbe beschweren.“ Wir hoffen, dass diese Studie jene mit Extrempositionen etwas mehr in die Mitte führen kann. Wir müssen aber realistisch bleiben und anerkennen, dass Händler Unternehmer mit starken Meinungen sind, die man nicht leicht ändert. Wir werden in diesem Bericht also keine der beiden Extrempositionen des Meinungsspektrums aufgreifen.

## 3

□ Dabei sind wir auf die Unterschiede in den Positionen der Hersteller noch gar nicht eingegangen. Dazu weiter hinten im Bericht.

nur eine Frage von geringeren Spannungen, damit wir uns besser fühlen: Streitigkeiten in der Branche kosten kurzfristig Zeit und Geld und reduzieren längerfristig möglicherweise den Handlungsspielraum. Einer der Interviewpartner meinte: „Wenn wir keine Kompromisslösungen zwischen vernunftbegabten Partnern finden, werden Gerichte und der Gesetzgeber das für uns tun. Meine Erfahrung ist, dass das zu mehr Regulierung führt und das ist das Letzte was wir brauchen können. Also müssen wir tief Luft holen, einen Schritt zurück treten und aufpassen mit den Wünschen, die wir formulieren.“

\*\*\*

Obwohl wir also eine für alle Händler und für alle Hersteller passende Patentlösung bezüglich der Ausstattung der Betriebe nicht erkennen konnten, hat unsere Forschung einige Bereiche ausgemacht, in denen tatsächliche Verbesserungen in der Ausgestaltung und der Umsetzung von Programmen möglich sind, die den meisten Teilnehmern in den meisten Fällen helfen. Auf diese Empfehlungen wurde in der Zusammenfassung (siehe oben) kurz eingegangen und sie werden im Abschnitt „Empfehlungen“ genauer erläutert (siehe unten).

### **III. Methodik**

Wie oben schon angedeutet, hat sich weder bei der Analyse der Fachpresse noch in der wissenschaftlich-ökonomische Literatur eine ‚Lehrbuch‘-Lösung für die Frage der markenspezifischen Investitionen in Betrieben ergeben. Wir mussten also ins Feld gehen und uns unsere eigenen Lösungen suchen. Dabei gingen wir nach einer einfachen Methodik vor: Wir machen Tiefeninterviews mit Jedermann, der zu dieser Frage Erfahrungen und Erkenntnisse hat. Wir haben daher mit Dutzenden Händlern gesprochen (börsennotierte und solche im Privateigentum, große und kleine, Premiumsegment und Volumensmarken), Herstellern (insgesamt zwölf) und Experten zu unterschiedlichen Aspekten des Fahrzeugeinzelhandels (Rechtsanwälte mit Händlerfokus, Wirtschaftsprüfer, Kauf-/Verkaufsagenten, Schätzgutachter für Betriebsanlagen, Architekten, Designer, Finanzinstitute, Ökonomen, Verkäufer, etc.). Wir haben uns auch Expertise aus anderen Einzelhandelsbranchen, in denen es Programme für die Modernisierung der Händlerbetrieb gibt organisiert, einschließlich Restaurant- und Hotelketten. Und natürlich haben wir auch Kunden– Autokäufer – um ihre Meinung gebeten. Mehr dazu in Abbildung 1 (Alle Übersichten finden sich am Ende des Textteils).

Wir haben diese Interviews (ca. 75, im persönlichen Gespräch wie auch telefonisch durchgeführt) mit Desk-Recherchen in Branchenpublikationen der Automobilwirtschaft, volkswirtschaftlichen Zeitschriften, Handbücher für Betriebsanlagen-Programme und anderen Quellen ergänzt.

Vom ersten Tag an war klar, dass Interviewpartner, die namentlich zitiert würden, sich ziemlich Sorgen über allfällige Rückwirkungen ihrer Aussagen machen müssten. So zum Beispiel befürchteten einige Händler negative Beurteilungen ihrer Hersteller, falls sie offen über ihr Betriebsanlagenprogramm (Anm.: Standardvorgaben) sprächen. Gleichzeitig befürchteten einige Hersteller einen Imageschaden, wenn Teile ihrer Aussagen aus dem Zusammenhang gerissen öffentlich würden. Daher wird in diesem Bericht kein Zitat einer einzelnen Person oder einem Unternehmen zugeordnet. Es wird auch in Zukunft keine Veröffentlichung der Personen und Unternehmen geben, die an der Studie teilgenommen haben. (Darüber hinaus wurde in allen Unterlagen zu Interviews, die NADA erhalten hat, jede Information, die Aufschluss über die interviewte Person geben könnte, gelöscht.)

Der Vorteil dieser Vorgangsweise liegt darin, dass die Interviewpartner sich sicher genug fühlten, um sich offen und ausführlich zu äußern. Das war uns wichtig. Der Nachteil ist, dass wir weder hier noch anderswo den einzelnen Interviewpartnern namentlich für ihre Hilfe danken können, die wir

in praktisch allen Fällen frei und umfangreich erhalten haben. Wir können uns also bei allen Beteiligten nur aufrichtig danken<sup>4</sup>.

#### **IV. Abgrenzungen**

Drei im Zusammenhang mit den behandelten Fragen relevante Themen haben wir im Bericht nicht behandelt – hauptsächlich um einen ruhigeren Blick auf das Hauptthema und die volks- und betriebswirtschaftlichen Konsequenzen von Betriebsanlage-Programmen zu haben.

Erstens, den gesamten Bereich der rechtlichen, regulativen und gesetzgebenden Aktivitäten, die Auswirkungen auf markenspezifische Betriebsanlagen-Programme haben und manchmal genau festlegen, was ein solches Programm von einem Händler verlangen darf. NADAs Rechts- und Regulierungsexperten haben uns Hintergrundinformationen zu den betreffenden Themen und aktuelle Spezialinfos zu ausgesuchten Aktivitäten auf Bundesstaatenebene (z.B. Virginia) zur Verfügung gestellt. Diese Mitarbeiter haben den Bericht auch geprüft, damit sichergestellt ist, dass die Schlussfolgerungen und Empfehlungen sich auf die rechtlichen und regulatorischen Fakten stützen. Allerdings stellte sich schon am Beginn der Arbeiten heraus, dass die Unterschiedlichkeit und Komplexität dieser Aktivitäten so groß war, dass ein Bericht diesen nicht gerecht werden könnte und diese Fragen daher besser in Expertenhand liegen würden, z.B. jener der bundesstaatlichen Regulatoren, den Rechtsexperten der Hersteller, den Rechtsbeiständen der Händler und der Fachleute in den Händlerverbänden (auch bekannt als Automotive Trade Association Executives – ATEAEs, berufliche Ständesvertreter). Soweit dieser Bericht eine direkte Verbindung zur Gesetzgebung oder Regulierung auf bundesstaatlicher Ebene herstellt, geschieht dies in der Hoffnung, dass die offene und faire Auseinandersetzung mit den dort behandelten Themen dazu führt, sie öfter in Verhandlungen zwischen Unternehmern zu lösen als in Gerichten oder durch den Gesetzgeber.

Zweitens geht der vorliegende Bericht nicht direkt auf die Frage der Markenexklusivität der Betriebe ein, unabhängig davon ob das Thema bei Kauf oder Verkauf eines Betriebes, im Zusammenhang mit Anreizen der Hersteller einen Zweimarkenbetrieb in einen markenexklusiven Betrieb umzugestalten oder im Zusammenhang mit der textlichen Ausgestaltung von Franchise- oder ähnlichen Verträgen auftaucht. Diese Exklusivität hat ganz offensichtliche Auswirkungen auf den Betrieb (vor allem, wenn der Händler einen eigenen Schauraum für eine bestimmte Marke errichten muss) und unter diesem Aspekt kam das Thema in vielen Interviews zur Sprache. Wie es aber einer der Interviewpartner ausdrückte, ist „der Zug dann schon abgefahren“ und der Hersteller und Händler haben bei Exklusivitätsvereinbarungen meist viele der Fragen bereits gelöst. Das heißt nicht, dass es in Einzelfällen nicht ein wichtiges und umstrittenes Thema sein kann. Aber auf die ganze Branche bezogen sind die Betriebsanlagen ein heißeres Eisen als Fragen der Exklusivität. Auch ist es ohne Vermengung mit der Frage der Exklusivität schon schwierig genug, die Betriebsanlagen-Programme für jede Marke einzeln zu analysieren. Daher werden Exklusivitätsfragen in diesem Bericht nicht direkt behandelt.

▫ Gerne würde ich zum kollektiven Dank NADAs als Organisation auch meinen persönlichen Dank anschließen. Unter den vielen Dutzenden Interviews, die ich führte, gab kein einziges ‚schlechtes‘. Bis zum letzten habe ich in jedem einzelnen etwas gelernt.

Schließlich erfolgt an keiner Stelle des Berichts eine namentliche Nennung, ein Vergleich, eine Gegenüberstellung oder eine Bewertung eines bestimmten Betriebsanlagen-Programms. Dies liegt z. T. darin begründet, dass eine offene und freie Beteiligung der Hersteller am Projekt nur mit der Zusicherung möglich war, dass ihr Input nicht gegen sie verwendet und auch kein ‚Schönheitswettbewerb‘ der unterschiedlichen Programme durchgeführt würde. Dieser Bericht hält aber übergreifende Empfehlungen fest, wie Betriebsanlagen-Programme allgemein verbessert werden können. Darüber hinaus hatten wir den Eindruck, dass die positiven und negativen Aspekte eines Programms je nach den Umständen des Händlers sich dramatisch unterscheiden und dass es nicht unsere Aufgabe ist, Händlern zu sagen, welches Programm für sie das richtige ist. Der NADA selbst sind durch ihre Rechtsform als Branchenverband Grenzen vorgegeben (hauptsächlich aus kartellrechtlicher Sicht), die keine Äußerung gestatten, welches Markenimageprogramm besser oder schlechter ist.

## **V. Ergebnisse – Big Picture**

Als erste Analyseschritt zur Frage des Wertes von Markenimageprogrammen fassen wir die Ansichten der vier wichtigsten Gruppen - jener vier Branchenteilnehmer, die an derartigen Fragen das meiste Interesse haben - zusammen: Händler, Hersteller, unterstützende Partner (z.B. Steuerberater, Finanzinstitute, Rechtsanwälte, Vermittler von Konzessionsbetrieben, etc.) und Verbraucher. Voran bringen wir bloß eine allgemeine Darstellung; etwas weiter hinten im Bericht gehen wir auf Details ein.

### **1) Die Händler-Perspektive**

Die Händler-Perspektive lässt sich wie folgt zusammenfassen: „Grundsätzliche Unterstützung für das Konzept, aber Skepsis bezüglich der wirtschaftlichen Logik“. Von den Händlern, mit denen wir gesprochen haben (wir würden es als eine repräsentative Auswahl bezeichnen<sup>5</sup>), waren die meisten überzeugt, dass saubere und moderne Betriebe, die die Marke unterstützten, für den Geschäftserfolg nötig sind. Eine knappe Mehrheit hielt Markenimageprogramme für nötig, damit die Betriebe auf dem neuesten Stand gebracht werden. Aber, wie wir weiter hinten sehen werden, glaubte nur eine Minderheit, dass eine Teilnahme an Markenimageprogrammen auch wirtschaftlich solide zu argumentieren ist. Die Mehrheit meinte, dass Händler sich auf das Markenimageprogramm nicht wegen klarer wirtschaftlicher Vorteile, etwa einen Verkaufsplus oder mehr Servicegeschäfte, einlassen würde, sondern um einen Rückgang der Verkäufe zu vermeiden, um einen Anreiz des

---

5

□ Da die Frage der Händlerbetriebe so komplex und facettenreich ist, haben wir und entschieden eine kleinere Zahl von Tiefeninterviews durchzuführen und keinen Fragebogen mit schnell angekreuzten Antworten zu verwenden. Um dennoch eine ausreichende Repräsentativität sicherzustellen, haben wir uns für eine Mischung aus kleinen und großen Händlern, inländischen und ausländischen Marken, im hochpreisigen Segment wie von Volumensmarken sowie börsennotierenden und privaten Händlern entschieden. Wir haben auch versucht, jene zu berücksichtigen, die Kontakt mit uns aufgenommen haben und in der Studie erfasst sein wollen. Allerdings hat etwa die Hälfte davon auf unsere Bitte nach einem Interviewtermin nicht mehr reagiert. Unsere Auswahl kann also rein technisch nicht als signifikant im statistischen Sinne gelten, wenn man sie auf die mehr als 15.000 Händler bezieht, die NADA-Mitglieder sind.

Herstellers mitzunehmen, oder das Verhältnis zum Hersteller zu pflegen, oder um im Vergleich mit anderen, teilnehmenden Händlern wettbewerbsfähig zu bleiben, oder um seine Unterstützung für die Marke zu zeigen oder um die Zustimmung des Herstellers für den Verkauf seines Betriebes zu erlangen. Händlern bereiteten die hohen Kosten für Markenimageprogramme, die überbordenden Anforderungen, oder die geringen Wahlmöglichkeiten oder andere, später im Detail dargestellte, Gründe Sorgen. Übersicht 2 gibt beispielhaft eine breite Auswahl an Zitaten von Händlern zu den Markenimageprogrammen im Allgemeinen.

## **2) Die Hersteller-Perspektive**

Wie zu erwarten, sind die Hersteller starke Befürworter ihrer Programme. Meist zeigten sie dies auch durch einen Mix aus Anreizen, um Händler zur Einhaltung der Programme zu motivieren<sup>6</sup>. Wir würden die Hersteller-Perspektive zu den Programmen wie folgt zusammenfassen: „Große Unterstützung für das Konzept, aber sehr unterschiedlich in der Umsetzung“. Der Grund dafür liegt in dem breiten Spektrum an erfassten Herstellern, die sich u.a. bei Programm-Parametern wie die Laufzeit (z.B. „alle zehn Jahre“ bis „nach Bedarf“), in der Präzision der Vorgaben (z.B. „Sie haben nur einen Boden zur Auswahl“ bis „nehmen Sie, was Sie wollen, aber passen sollte es“), bei den Anreizen (von „das müssen sie selber tragen“ bis „unser Beitrag kann bis zu 100% ihres Aufwandes ausmachen“) unterschieden. Unabhängig von diesen Unterschieden trafen sich die Hersteller in ihrer Ansicht, dass die Programme absolut nötig waren, um sowohl das Volumenswachstum wie auch den Wert der Marke zu unterstützen. Allerdings, wie aus der Abbildung Übersicht 3 ersichtlich, haben sie dies auf unterschiedliche Art zum Ausdruck gebracht.

## **3) Die Experten-Perspektive**

Unter den Experten die wir befragten befanden sich Rechtsanwälte, Steuerberater, Kauf- und Verkaufsagenten, Ökonomen, Forschungsunternehmen, Lieferanten der Branche und andere. Wir hielten ihren Beitrag nicht nur deshalb für wichtig, weil sie meist sehr gut informiert waren, sondern weil sie über die Jahre meist mit dutzenden, wenn nicht mit hunderten Händlern zusammengearbeitet hatten. Wir konnten so praktisch die Stichprobe unserer Befragung ausweiten, indem wir nicht nur ihre Meinung erfassten, sondern auch die ihrer Händler oder Hersteller als Kunden. Obwohl diese Gruppe sehr heterogen war, lässt sich ihre Perspektive wie folgt zusammenfassen: „Zustimmend, aber kritisch“, wie die der Händler selbst. Während Übersicht 4 eine Reihe von unterschiedlichen Ansichten wiedergibt, war eine immer wiederkehrende Einschätzung der Markenimageprogramme jene der „Chancen, die durch die Regeln des Spiels festgelegt sind“: Wenn sich ein Händler einmal zur Teilnahme entschlossen hat und Vertrauen in

▫ Als typischen Anreize (zur Teilnahme an einem Händlerbetrieb-Programm) würden Hersteller z.B. Pauschalzahlungen vorsehen (vielfach als ein gewissen Anteil an den Gesamtaufwendungen des Händlers), mehr oder verbesserte Zuteilung von Fahrzeugen (dauerhaft oder vorübergehend), zusätzlich nachträgliche Margen-Boni oder Zahlungen je Fahrzeug (meinst vierteljährlich) oder Privilegien bei bestimmten Punkten (z.B. Site-Gestaltung, Zugang zu Informationen). Typische Druckmittel (Anreize gegen ein Opt-Out aus dem Programm) waren Verlust von Margen-Zahlungen oder Boni je Fahrzeug (wodurch möglicherweise der betroffene Händler weniger profitabel oder wettbewerbsfähig wird) und Schlechterstellung bei den genannten Themen. Bei jedem einzelnen der Anreize gibt es Vor- und Nachteile: man kann nicht alle über einen Kamm scheren.

die Marke hat, sind regelmäßige Renovierungen Teil der Spielregeln, egal ob sich eine bestimmte Investition je rechnet.

#### **4) Die Verbraucher-Perspektive**

Schließlich gehen wir natürlich auch auf die Konsumentenperspektive ein. Wahrscheinlich gibt es in den USA keine besser informierte, durch Umfragen besser erfasste und analysierte Gruppe von Menschen als die der Auto-Käufer. Immerhin geben sie in einem beliebigen Jahr rund 400 Mrd. Dollar nur für Autos aus. Daher war im Rahmen unseres kleinen Projektes keine minutiöse Aufgliederung der Konsumentensicht auf Händlerbetriebe möglich, die es mit den Erhebungen, Studien, Fokusgruppen oder Marktanalysen der Hersteller oder auch nur der Konsumentenanalyse der Händler selbst, die sich auf Millionen von Transaktionen im Jahr stützen kann, aufnehmen könnte. Wir wollten aber wenigstens eine allgemeine Sicht der Endverbraucher erfassen und haben diese durch eine kurze Erhebung bei einigen Hunderten Konsumenten in Verkaufslökalen gewonnen. Das Ergebnis bezüglich der Händler-Räumlichkeiten: „Gleichgültig und wenig beeindruckt“. Wie aus den Übersichten 5 und 6 ersichtlich bezieht sich die Gleichgültigkeit sowohl auf die Wahl des Fahrzeugs wie auch die Wahl des Händlers: Wer sich einmal auf eine Fahrzeugmarke festgelegt hatte, bei dem hatte der Zustand der Händler-Räumlichkeiten wenig Einfluss auf die Wahl der Fahrzeugs oder die Wahl des Händlers. Nun, es ist schon wahr, dass das was Endverbraucher sagen und das was sie tun oft zwei sehr verschiedene Dinge sind. Aus den Ergebnisse der Umfrage wird aber klar: Wenn der Zustand der Händler-Räumlichkeiten für Verbraucher eine Bedeutung haben sollte, dann verstehen sie es jedenfalls ganz ausgezeichnet diese Meinung zu verbergen.

Zusammenfassend: Händler unterstützen das Konzept, haben aber Zweifel bezüglich der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit. Experten sind überwiegend derselben Ansicht. Hersteller sind aus verständlichen Gründen stark dafür, wählen aber sehr unterschiedliche Zugänge. Endverbraucher: Wenn das, was sie sagen, auch mit ihrem Verhalten übereinstimmt, sind sie meist gleichgültig. Aus diesen allgemeinen Perspektiven ist es allerdings nicht möglich, viele Schlussfolgerungen zu ziehen oder Empfehlungen abzuleiten, um die Programme mit diesen in Einklang zu bringen. Der Teufel steckt, wie bereits festgehalten, im Detail. Wir mussten eine Weg finden, die Details zu ergründen und haben dazu ein Drei-Schicht-Modell entwickelt, das wir im folgenden Abschnitt darlegen wollen.

Zuvor allerdings ist festzuhalten, dass es noch einen weitere Interessentengruppe gibt, die wir im Zuge unserer Arbeiten auf unserem Radarschirm erfasst haben: die Mitarbeiter von Händlern. Obschon wir mit ihnen direkt keine Interviews gemacht haben, waren einige Händler positiv überrascht, dass es für sie nach einem Up-Grade ihres Betriebes leichter war gute Mitarbeiter anzuwerben, sie zu behalten und zu motivieren. Ein Händler mit mehreren Betrieben sagte uns sogar: „Mein Motiv, gute Mitarbeiter anzuwerben ist bei der Modernisierung eines Betriebe mindestens so wichtig wie meine Kunden zu beeindrucken. Ein anderer Händler hielt fest, dass mit der besseren Motivation der Mitarbeiter auch die Kundenzufriedenheit stieg – was nachvollziehbar ist. Dieser Effekt schien vor allem im Servicebereich zu wirken: Ein Interviewpartner meinte: „Eine abgehängte Decke in Servicebuchten wirkt Wunder, wenn es um die Anwerbung und das Behalten von guten Mechanikern geht, die es sonst praktisch gewohnt sind, ignoriert zu werden. Im Laufe der Studie wurde kein Versucht gemacht, diesen Effekt zu quantifizieren, aber für Hersteller wäre es wohl sinnvoll, Umfragen bei Mitarbeitern zu veröffentlichen, in denen die Motivation vor und nach einer Modernisierung eines Betriebes erfasst wird.

Zu diesem Abschnitt noch einen abschließenden Kommentar: Händler und Experten hatten, nachdem sie uns ihre Ansichten mitgeteilt haben, ein deutliches Verlangen gezeigt, Vermutungen über die ‚wahren‘ Gründe anzustellen, warum Hersteller tatsächlich markenspezifische Programme einführen. Wir haben in diesem Bericht, wie bei allen Interviews, natürlich nur die Meinungen

wiedergegeben, die die Vertreter von Herstellern zum Ausdruck gebracht haben. Da aber die wirtschaftliche Logik so schwach scheint oder unsicher ist, haben die Herstellervertreter ziemlich viel Zeit darauf verwendet, darüber zu spekulieren, warum andere Hersteller solche Programme initiiert haben. Die nachfolgende Liste von Theorien für die Einrichtung solcher Programme mag alle in der Branche interessieren (siehe OEM-Box)

#### OEM-Box: Die Story hinter der Story: was motiviert die Hersteller?

Weil viele Händler und Experten die wirtschaftliche Logik von Betriebsanlage-Programmen mit Skepsis sehen, wird viel über die ‚wahren‘ Gründe der Hersteller für solche Programme theoretisiert. Nachstehend einige der Theorien, denen wir im Laufe des Projekts begegnet sind. Wie geben sie ohne Kommentar und ohne Bewertung wieder (obwohl jede wenigstens ein Körnchen Wahrheit enthalten dürfte) und hoffen, dass mit der Durchsicht auf allen Seiten das Verständnis für die Gedankengänge des jeweils anderen steigt.

O Die Theorie vom übergeordneten Zweck: Hier wird argumentiert, dass Hersteller gut wüssten, dass für den Fall, dass sie nicht selbst hohe Standards für Händler festlegen, die Händler selbst gar keine festlegen würden. Das ist dann wahrscheinlich, wenn in der Automobilwirtschaft ein großes Trittbrettfahrerproblem besteht. Das heißt, wenn alle Händler (und der Hersteller) von der Modernisierung der Händlerbetriebe (und so von einer stärkeren Marke) profitieren, dann wäre es gut, wenn alle Händler sich als Gruppe daran beteiligten. Allerdings kann jeder einzelne Händler sich weigern zu modernisieren und so Trittbrettfahrer der Investitionen aller anderen sein. So muss der Hersteller einschreiten, um alle Händler (oder wenigstens die meisten) zu überzeugen mitzumachen.

O Die Theorie der langfristigen Sicht: Wenn nur der Hersteller wirklich weiß, welche Produkte er auf den Markt bringen wird und wie attraktiv diese sein werden, werden Händler von sich aus nicht rechtzeitig und nicht ausreichend für diese Produkte investieren. Händler würden voraussichtlich erst dann investieren, wenn sie die Produkte sehen, während der Hersteller wollen, dass die Händler vorab investieren. So starten sie Betriebsanlagen-Programme.

O Die Theorie der „Ware Auto“: Anhänger dieser Theorie glauben, dass die Unterschiede zwischen den Fahrzeugen geringer werden und sich der Kampf um die Kundschaft zunehmend auf das Kundenerlebnis verlagert. In diesem Fall wird das Erscheinungsbild des Händlerbetriebs wichtiger für den Markterfolg und Hersteller forcieren ihre Betriebsanlagen-Programme.

O Die Theorie der gebundenen Hände: Vor dem Hintergrund jahrelanger (wenn nicht jahrzehntelanger) erfolgreicher Bemühungen im regulativen, gesetzlichen und juristischen Bereich - vor allem auf bundesstaatlicher Ebene – haben Händler starke Schranken gegen Eingriffe von Herstellern in ihre unternehmerischen Entscheidungen aufgebaut. Als Folge – so die Theorie – haben die Hersteller nur wenig Möglichkeiten, die nicht so leistungsfähigen Händler auf Vordermann zu bringen. Daher nutzen sie den einzigen Hebel, der geblieben ist: Betriebsanlagen-Programme (und vertragliche Vereinbarungen, die bei Kauf-/Verkäufen oft die Erfüllung von Vorgaben vorsehen).

O Die Schwarze-Schaf-Theorie: Entsprechend dieser Argumentation würde die überwiegende Zahl der Händler von sich aus ausreichend in die Betriebsanlagen investieren. Um aber die 5 % der Händler, die sich weigern würden, doch dazu zu bewegen, sind Betriebsanlagen-Programme nötig. Einige Hersteller haben auch argumentiert, dass sie rechtliche Schritte gewärtigen müssten, wenn sich nicht alle Händler gleich behandeln würden.

O Die Theorie der geteilten Last: Hier wird wie folgt argumentiert: Wenn die Hersteller schon Milliarden für die Entwicklung von Fahrzeugen und in die Werbung investieren, dann ist es nur

fair, dass Händler in ihre Betriebe investieren. Das allgemeine Gegenargument dazu lautet ungefähr so: „Eine Milliarde (Geld der Aktionäre) ist für einen Manager beim Hersteller nicht viel, aber eine halbe Million (meines eigenen Geldes) bedeutet die Welt für mich.“

O Die Theorie des Aufholbedarfs heimischer Hersteller: Viele in der Automobilwirtschaft glauben, dass heruntergekommene Händlerbetriebe Teil der Probleme der heimischen (Anm.: US-amerikanischen) Hersteller sind. Anhänger dieser Theorie glauben, dass es für diese Händler ist nun an der Zeit ist ‚aufzuholen‘.

O Die ‚Sie-tun’s-weil-sie-können‘-Theorie: Weniger eine Theorie, sondern eher eine Meinung, wonach Markenbetriebsprogramme nicht etablieren, weil sie Nutzen stiften. Sie tun es, weil sie die Händler faktisch dazu zwingen können (auch wenn es sich theoretisch um ‚freiwillige‘ Programme handelt). Die Theorie ist schwer überprüfbar. Meist handelt es sich um eine tiefe persönliche Überzeugung.

## VI. Detailergebnisse jenseits des Groben Überblicks

Schon am Beginn dieser Studie war klar geworden, dass verschiedene Leute sehr unterschiedliche Wahrnehmungen von „Händlerbetriebs-Programm“ oder „Image-Programm“ hatten. Einige Interviewpartner wollten über die Erfordernisse an die Designlinie sprechen, andere über die Service-Plätze oder zusätzliche Boxen, wieder andere über die Erneuerung von Bodenfließen. Also war eine präzisere aber umfassende Definition unseres Untersuchungsgegenstandes nötig. Was wir uns zurechtlegten und später in vielen Interviews bestätigt und weiter ausgearbeitet wurde ist das Pyramidenmodell in Abbildung 7. Im Kern zeigt das Pyramidenmodell, dass es wenigstens drei verschiedene Ebenen des Händlerbetrieb-Programms gibt: 1) Erweiterung, 2) Modernisierung und 3) Vereinheitlichung. Die Diskussionsthemen zu den einzelnen Ebenen unterscheiden sich meist (auch wenn alle drei Ebenen in einem konkreten Programm gemeinsam auftreten), daher mussten wir sie für unsere Untersuchung trennen. Wir haben die unterschiedlichen Ebenen wie folgt definiert:

### 1) Definition „Erweiterung“

Wenn Hersteller und Händler über zusätzliche Parkflächen (für Kundenfahrzeuge oder für Fahrzeuge im Inventar), Service-Boxen- und Innenraumflächen (z.B. Schauraum, Wartezone) diskutieren, geht’s um Erweiterung. Auslöser für solche Diskussionen ist meist, dass die Zahl der in Betrieb befindliche Fahrzeuge (UIO, units in operation) rasch gestiegen ist (und für die größere Flotte zusätzliche Service-Plätze erforderlich sind), oder höhere künftige Verkaufszahlen oder ein steigender Marktanteil prognostiziert werden (und so eine Erweiterung des ganzen Betriebes erforderlich ist). Spannungen treten dann auf, wenn der Hersteller auf eine größere Expansion drängt, als der Händler für erforderlich hält (z.B. bei zu optimistischen Verkaufsprognosen).

### 2) Definition „Modernisierung“

Wenn man davon ausgeht, dass ein Handelsbetrieb die richtige Größe hat, ist Modernisierung das nächste Thema: Maßnahmen, die den Betrieb sowohl innen wie auch außen auf einen zeitgemäßen Stand bringen, z.B. durch eine neue Außenfassade oder neue Fenster, oder durch neues Mobiliar, Armaturen oder Innenausstattung (z.B. gratis W-LAN). Ziel der Modernisierung ist es natürlich, sowohl mehr Kunden anzuziehen als sie auch besser zufrieden zu stellen, indem das Umfeld für sie angenehm und zeitgemäß gestaltet wird. Spannungen ergeben sich auf der Kosten- wie auch auf der Nutzenseite: Der eine Händler mag den Nutzen einer Modernisierung sehen, aber die vom

Hersteller approbierten Materialien für zu kostspielig halten. Ein anderer hat vielleicht kein Problem mit den Kosten einer bestimmten Ausstattung, sieht aber keinen Nutzen in der Modernisierung mit Bezug auf Verkaufszuwächse (Fahrzeugverkauf oder Servicearbeiten) oder auf die Kundenzufriedenheit.

### **3) Definition „Vereinheitlichung“**

Wenn der Händlerbetrieb nun die richtige Größe hat und zeitgemäß ausgestattet ist, betrifft die nächste Ebene die Vereinheitlichung: Dass nämlich der modernisierte Händlerbetrieb möglichst so aussieht wie der anderer Händler derselben Marke: mit gleichartigen oder ähnlichen Materialien, ähnlichen Grundriss, einheitlichem Mobiliar und einheitlicher Ausstattung<sup>7</sup>. Ziel der Vereinheitlichung ist es, irgendwie die Marke durch ein einheitliches Erscheinungsbild, Look & Feel, und Kundenerfahrung zu stärken – egal welchen Händler der Kunde/die Kundin tatsächlich besuchen. Die Spannungen sind hier zum Teil auf die Kosten der Vereinheitlichung zurückzuführen, aber auch auf deren Wert: Wie wir später zeigen werden, können viele Interviewpartner kaum nachvollziehen, wie eine Vereinheitlichung – so wie sie der Hersteller vorgibt – vom Kunden geschätzt werden soll.

Als wir dieses Drei-Ebenen-Modell von Händlerbetriebs-Programmen einmal festgehalten hatten, wurden unsere Interviews produktiver und wir konnten die jeweiligen Aussagen den bestimmten Ebenen zuordnen<sup>8</sup>. (Natürlich ergab sich für die unterschiedlichen Programme der Hersteller ein abweichender Mix der Ebenen: ein Hersteller mit zu vielen Händlern würde vielleicht gar keine Erweiterungsinvestitionen wollen, während ein Händler mit steigenden Verkaufszahlen ausschließlich auf Erweiterung fokussieren würde.) Der nächste Abschnitt behandelt das Thema Betriebsanlagen, wo sich dann auf jeder Ebene spezifische Fragen ergeben. Danach werden wir Themen behandeln, die sich über alle drei Ebenen erstrecken.

---

7

▫ Wir haben bei der Diskussion um die Vereinheitlichung nicht auf die Designlinie fokussiert, da die überwiegende Mehrzahl der Interviewpartner, unabhängig ob Hersteller, Händler oder andere, eingeräumt haben, dass die Hersteller zu Recht einen engen Rahmen für einheitliche Markenzeichen, Schilder und allgemein die Außenfarbe der Gebäude vorgeben.

8

▫ So würde zum Beispiel ein Händler, der allgemein zum Programm befragt wurde („Was halten sie von Händlerbetrieb-Programmen?“) nur vage antworten („Ist schon ok, aber so viel bräuchten wir gar nicht“). Wenn wir die Frage auf die drei Ebenen aufgliederten, bekamen wir besser auswertbare Antworten („Mein Betriebe brauchte eine Modernisierung, also war das OK. Bei der Erweiterung aber verlangten sie viel zu viele Service-Plätze, weil sie nicht daran dachten, dass ich bis 2:00 Uhr Früh offen halte und daher viel mehr unterbringen kann als sie in ihren Berechnungen zu Grunde gelegt hatten.“)

## VII. Themen je Ebene

### 1) Erweiterungsthemen

Der Erweiterungsaspekt eines Händlerbetrieb-Programms ergibt sich, wenn ein Händler seine Grundfläche, seine Parkfläche, seinen Schauraum, seine Bürofläche, die Wartezone oder Service-Fläche erweitert, um für bereits gegebene oder zukünftige UIO (in Betrieb befindliche Fahrzeuge/Fahrzeugbasis), Verkaufsvolumina oder Produktpalette gerüstet zu sein. Wir konnten keine präzisen Zahlen für „reine“ Erweiterungsinvestitionen feststellen (da –wie gesagt - Modernisierung und Vereinheitlichung oft Hand in Hand mit der Erweiterung ging), aber unsere Interviewpartner hielten dafür eine Größenordnung von rund 40 % der Programm-Gesamtinvestitionen fest.

Obwohl diese Investitionen einen Großteil der Aufwendungen für Betriebsanlagen ausmachen, hat dieser Punkt bei unseren Interviewpartnern nur wenig Diskussion ausgelöst. Zum Teil deshalb, weil dies die einzige Ebene ist, für die es oft konkrete Zahlen gibt. So kann z.B. ein Händler die Kosten einer neuen Service-Box dem damit erzielbaren Ertrag gegenüberstellen, basierend auf der Auslastung, Lohnkosten für Mechaniker, und Aufschläge. Die Zahl der in Betrieb befindliche Fahrzeuge /Fahrzeugbasis ist messbar und man kann darüber Annahmen machen (die sich allerdings auch als falsch herausstellen können). Die Rentabilität einer Erweiterung des Schauraums ist allerdings problematischer.

Schließlich gibt es sowohl große Anreize wie auch große Disziplinierungsmittel, mit denen Händler zur Teilnahme an Händlerbetrieb-Programmen angehalten werden. Zu den häufigen Anreizen zählen höhere Margen bei Teilen, Service und vereinzelt bei geprüften Gebrauchtteilen (CPO-Certified-Pre-Owned). Wie wir später sehen werden, unterscheiden sich die Aufwendungen für die Vereinheitlichung davon deutlich: Wenn ein Vorteil aus den Aufwendungen eines Händlers resultiert, kommt dieser auch anderen Händlern und dem Hersteller zu Gute. Als „Disziplinierungsmaßnahme“ hält praktisch jede Vereinbarung zwischen Händler und Hersteller fest, dass der Händler ausreichend Kapazitäten vorhalten muss, um das erwartete Verkaufsvolumen abzusetzen bzw. zu halten. Das heißt, dass der Hersteller einen Anhaltspunkt für eine Vertragskündigung hat, wenn eine Händler die Expansionserfordernisse nicht erfüllt<sup>9</sup>.

Auch wenn dies die am wenigsten umstrittene Ebene ist, gab es doch vier Punkte mit Verbesserungspotential: zwei bezogen sich auf die Expansionsprognose des Herstellers, eine auf die Kapazitätsformel und eine zur Wirtschaftlichkeit.

#### a) Prognosen (1)

Für ihre Entscheidungen zur Erweiterung müssen sich die Händler auf die vorhergesagten Verkaufsvolumina und UIO (in Betrieb befindliche Fahrzeuge / Fahrzeugbasis) der Hersteller verlassen. Auch wenn niemand annimmt, dass die Vorhersagen immer und überall richtig sind, haben viele Interviewpartner festgehalten, dass diese ständig nach oben übertrieben werden. Ein Experte meinte: „Wenn ich die Marktanteilsprognosen aller Hersteller addiere, lande ich immer bei 120 %. Hohe vorhergesagte Verkaufszahlen führen beim Händler zu kostspieligen

▫ Für die Vereinheitlichung z.B. hätte der Hersteller weniger Mittel, da diese nicht direkt mit der Kapazität des Betriebes zusammenhängen.

Überkapazitäten (von jenen bei den Herstellern gar nicht zu sprechen). Diese können - wie wir in den letzten zehn Jahren erfahren mussten – zu sehr schlechten Ergebnissen führen. Auch laufen Erweiterung und Schrumpfung nicht symmetrisch ab: Es ist einfacher, die Kapazität schrittweise ein bisschen auszuweiten (z.B. durch Entfernen einer Trennwand im Schauraum) und so Geld schrittweise auszugeben, als umgekehrt Kapazitäten zu reduzieren. So kann man z.B. überzählige Serviceplätze nicht einfach verkaufen und so das Geld wieder hereinholen. Ein Hersteller stellt uns gegenüber fest, dass man gezielt eine Politik leicht unterdimensionierter Kapazitäten verfolge. Wir können diese befürworten. Andernfalls aber würden wir die Hersteller auffordern, ihre Vorhersagen auf konservative Prognosemethoden zu stützen.

#### b) Prognosen (2)

Unsere Interviewpartner waren praktisch einhellig der Auffassung, dass sich die Vorhersagen für Verkaufsvolumen oder UIO meist zu häufig änderten und sich von Jahr zu Jahr, und manchmal sogar in kürzeren Abständen, auf und ab bewegten. Zu viele Änderungen der Vorhersagen können sehr kostspielige Folgen haben (z.B. durch überdimensionierte Kapazitäten oder, im umgekehrten Fall, dadurch, dass gerade neue Betriebsanlagen wieder erweitert werden müssen). Ein Experte meinte, dass es dabei um das Management von Fristigkeiten geht: „Es ergibt keinen Sinn, alle sechs Monate die Fläche, die ich in ein bis zwei Jahren brauchen werde anzupassen, wenn mein Vertrag, den ich mit einem 7-Jahres-Kredit finanziere, bloß drei Jahre läuft und mir gesagt wird, dass die Bodenfließen eine Lebensdauer von 20 Jahren haben. Ein Händler zeigte uns die Prognosen eines Herstellers, die im Laufe einiger Jahre jeweils um mehr als 20 % nach oben oder unten abweichen. Obwohl man sicherlich für unvorhergesehene Ereignisse Vorsorge treffen muss (z.B. für einen Tsunami, unerwartete Rückrufaktionen oder die Insolvenz eines Lieferanten) liegt es doch im Rahmen der Möglichkeiten der Hersteller, ihre Vorhersagen ausgeglichen zu erstellen und so die Unsicherheit und Risiken für alle Beteiligten zu verringern.“

#### c) Formeln für die Größe

Fast alle unserer Interviewpartner, die nicht Hersteller waren, sprachen davon, dass „Größenformeln“ überholt waren. So erfordere eine Formel eine Service-Box für je 1.000 Fahrzeuge in der Fahrzeugbasis. Wenn also die Fahrzeugbasis im Einzugsgebiet des Händlers im Jahr 2000 etwa 20.000 Fahrzeuge umfasst, wären 20 Service-Boxen erforderlich. Bis zum Jahr 2010 kann der Händler aber längere Öffnungszeiten (z.B. bis 1:00 Uhr Früh), Rund-um-die-Uhr Annahme und Leihwagen eingeführt haben. Damit werden die Kapazitäten je Service-Box um ca. 50 % ausgeweitet. Wenn die Fahrzeugbasis nun 30.000 Fahrzeuge umfasst, würde der Hersteller 30 Service-Boxen auch dann fordern, wenn der Händler der Ansicht ist, dass 20 vollkommen ausreichend sind. Wir haben die einzelnen Berechnungsformeln der Hersteller nicht bewertet und wir sind sicher, dass verschiedene Hersteller sie unterschiedlich angepasst haben. Das Argument bleibt aber aufrecht. Wir empfehlen, dass die Formeln für die Größe regelmäßig angepasst werden, damit Überinvestitionen vermieden werden.

#### d) Wirtschaftlichkeit

Sowohl im Abschnitt Modernisierung wie auch im Abschnitt Vereinheitlichung haben Händler, Experten und sogar einige Hersteller festgestellt, dass die geforderten Erweiterungen wirtschaftlich besser zu begründen sind. Wie bereits festgehalten, waren Erweiterungen der Service-Boxen nicht so problematisch wie Flächenausweitungen und Erweiterungen von Schauraum und Büros. Diese wären oft mit ‚weichen‘ Faktoren, wie z.B. Glaube, Feststellungen und Erzählungen begründet statt mit ‚harten‘ quantifizierten Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aus den Erfahrungen von Händlern, die solche Investitionen getätigt haben. Noch einmal: Die Verfügbarkeit von Wirtschaftlichkeits- oder Rentabilitätsberechnungen unterschiedlicher Hersteller streut sehr breit. Wir würden aber alle Hersteller auffordern, mehr ihrer beachtlichen Analysekraft in die Verbesserung jener

Wirtschaftlichkeitsszenarien zu investieren, mit denen sie ihre Händler zu Erweiterungen animieren wollen.

Das würde nicht nur zum Abbau von Spannungen zwischen Händlern und Herstellern beitragen (indem Erweiterungen überzeugender argumentiert werden), sondern würde möglicherweise auch die Finanzierung der Erweiterungen erleichtern. Zu unserer Überraschung fand sich kein einziger Geldgeber, der willens gewesen wäre, ein Erweiterungsdarlehen auf der Basis des erwarteten Fahrzeugabsatzes oder der erwarteten Margen zu kalkulieren. Gläubiger haben solche vorhergesagten Zuwächse ignoriert und haben Finanzierungen nur auf der Basis der bisherigen oder aktuellen Cashflow-Entwicklung, der gegebenen Sicherstellung oder auf der Basis einfacher Faustregeln für die Größe gewährt. Das ist einerseits auf eine verständliche Zurückhaltung zurückzuführen (die sich im Zuge der Finanzkrise bestätigt sieht), aber andererseits auf die Skepsis hinsichtlich der Rendite von Betriebserweiterungen. Mit besseren Wirtschaftlichkeitsüberlegungen würden Geldgeber den Händlern bessere Finanzierungsbedingungen anbieten oder die Konditionen von Darlehen verbessern.

## **2) Modernisierungsthemen**

Der Modernisierungsaspekt von Händlerbetrieb-Programmen wurde von uns so definiert, dass ein Händler seinen Betrieb sowohl innen wie auch außen an die Erfordernisse der Zeit anpasst. In einigen Fällen werden wichtige Teile des Gebäudes neu gebaut oder architektonische Elemente hinzugefügt (z.B. Eingangsbereiche). In fast jedem Fall werden die Gebäudefassade oder die Fenster erneuert, und die Innenausstattung, Einrichtung, Bodenelemente, Teppiche, grafische Elemente werden überarbeitet oder ersetzt. Die Ausgaben dafür reichen von einem niedrigen sechsstelligen Betrag bis zu 7- und 8-stelligen Beträgen für hochwertige (Luxus) Händlerbetriebe. Wie bei den Erweiterungen, haben keine harten Zahlen für die reinen Modernisierungsausgaben feststellen können (weil Modernisierung und Vereinheitlichung oft im Zuge einer Erweiterung erfolgen), aber unsere Interviewpartner schätzen, dass diese rund 40 % der Gesamtinvestitionen ausmachen.

Diese Ausgabenart führt zu vielen Diskussionen, weil die Kosten dafür sehr klar, der Nutzen aber im schlimmsten Fall gering (das ist die Ansicht der kritischen Experten und Händler), und bestenfalls unbestimmt ist. (Allerdings hat uns, wie nachstehend festgehalten, der eine oder andere Hersteller nützliche Zahlen zur Verfügung gestellt.) Zudem sind auch viele, die die Vorteile einer Modernisierung sehen, der Ansicht, dass die Kosten dafür zu hoch sind. Diese beiden Probleme führen uns zu jenen zwei Bereichen, wo wir glauben, dass Verbesserungsmöglichkeiten für Händlerbetrieb-Programme bestehen.

### a) Den Wert von Modernisierungsinvestitionen klären

Erstens glauben wir, dass es am Hersteller liegt, seine beachtlichen analytischen Ressourcen in neue Anstrengungen zur Werterhaltung von Modernisierungsinvestitionen bei Händlerbetrieben für sich selbst, für Händler und für Kunden einzusetzen. Abbildung 8 fasst die Aussagen der Hersteller zu solchen Quantifizierungen (bzw. ob diese überhaupt möglich sind) zusammen. Wie ersichtlich reicht das Spektrum von Defätismus (eine Quantifizierung ist nicht möglich), über subjektive Feststellungen (wir haben Anhaltspunkte, dass sich das lohnt) und teilweise Objektivität (wir haben uns eine Reihe von Händlerbetrieben angeschaut und haben dabei gesehen, dass sich die Investitionen weitgehend rechnen).

Wir neigen aus zwei Gründen eher dazu, den halbherzigen Feststellungen von Herstellern keinen Glauben zu schenken: Erstens glauben wir nicht, dass diese Aufgabe nicht gelöst werden kann. Automobilingenieure sind in der Lage, das Gewicht des Handschuhfachdeckels auf ein halbes Gramm genau zu berechnen, Marketingspezialisten können jeden nur erdenklichen Aspekt bis auf die Postleitzahl genau untersuchen und der durchschnittliche Händler kann die monatliche

Leasingrate fast schon im Kopf ausrechnen; wenn es aber darum geht, dem Händler hundert Tausende oder sogar Millionen Dollar an Investitionen in seinen Betrieb abzuverlangen, dann scheint das meistgebrauchte Argument zu sein: „Naja, es ist gut für die Marke.“ Das scheint uns – mit Ausnahme jener kleinen Anzahl von Herstellern, die uns überzeugende und detaillierte Daten zur Verfügung gestellt haben - nicht nachvollziehbar<sup>10</sup>.

Das zweite Problem, das sich daraus ergibt liegt darin, dass man (in den meisten Fällen) ohne eine klar quantifizierte Logik Investitionen fordert; das löst bei den Händlern Verdachtsmomente oder sogar Paranoia aus. Das ist in einer Branche, die beim Ziel erfolgreich zu sein auf das Zusammenspiel zwischen Hersteller und Händler angewiesen ist, einfach nicht gut. Unzählige Male haben wir Sätze wie die folgenden gehört:

„Die geben uns keine Zahlen, weil sie wissen, dass sie damit keine Wirtschaftlichkeit zeigen können.“

„Sie stellen uns die Wirtschaftlichkeitsdaten nicht zur Verfügung. Schließlich ist's ja nicht deren Geld. Warum sollten sie es also tun?“

„Die Hersteller zwingen uns, ihre Regeln einzuhalten. Nicht etwa, weil es sich auszahlt, sondern weil sie können. Sie sitzen am längeren Ast.“

„Egal. Von jedem Dollar Gewinn, den ich mache, glauben die Hersteller, ich hätte ihn von ihnen gestohlen.“

Es wird im Fahrzeugeinzelhandel in den USA immer Vertrauensfragen geben. Wie eingangs festgehalten sind solche Spannungen Teil des Franchise-Systems. Wenn man aber dem Misstrauen nicht mit Aufmerksamkeit begegnet, führt dies zu kontraproduktiven Handlungen und zu einer Vergeudung von Ressourcen durch rechtliche Auseinandersetzungen, Kampagnen für gesetzliche Regelungen, endlose Verhandlungen und andere Aktivitäten. Wir glauben, dass sich neue Bemühungen zur besseren Darstellung der Wirtschaftlichkeit von Investitionen durch die Minderung kontraproduktiver Aktivitäten rechnen.

#### b) Die Modernisierungskosten senken

Zweitens halten sogar jene Händler, die von der Notwendigkeit und vom Nutzen einer Modernisierung überzeugt sind (nach unserer Schätzung sind dies wahrscheinlich ca.  $\frac{3}{4}$  aller Händler mit denen wir gesprochen haben) die Kosten für die Modernisierung im Rahmen eines Markenbetriebsprogramms im Vergleich zu selbst vorgenommenen Modernisierungen für unnötig hoch. Dieses durchschnittliche Kostenplus wird auf ca. 20-30 % geschätzt, wobei sich die Größenordnungen, je nach Markenbetriebsprogramm, stark unterscheiden. Abbildung 9 zeigt die Kostenfaktoren, die – so unsere Interviewpartner(Händler und Experten) - gemeinsam dafür sorgen, dass es zu überhöhten Kosten kommt. Wir können Hersteller nur ermuntern, auf der

□ Wir haben auch gesehen, dass in der Fast-Food-Branche und in anderen Einzelhandelsbranchen, solche Wirtschaftlichkeitsberechnungen weit verbreitet sind. Wir verstehen, dass ein Fahrzeughändler nicht mit einem Restaurant gleichzusetzen ist, wir halten das aber für einen Vorwand, um den Zahlen nicht auf den Grund zu gehen.

Kostenseite wachsam zu sein und sich sowohl der Wahrnehmung wie auch den tatsächlichen Realitäten der Programmkosten zu widmen. Wir wollen aber auch die Händler ermuntern mit den Herstellern zusammenzuarbeiten, wenn es darum geht legitime und überprüfbare Kosteneinsparungspotentiale zu identifizieren. Viel zu oft haben wir etwa ohne Details und ohne Hinweis darauf, wie das bewerkstelligt werden könnte, gehört: „Das könnte ich mit den halben Kosten machen, wenn man mich nur machen ließe.“ Es ist nur fair, dass Händler vom Hersteller eine bessere Begründung für die anfallenden Kosten verlangen, aber Händler müssen ihrerseits tragfähige Informationen für potentielle Kosteneinsparungen zur Verfügung stellen.

### **3.) Vereinheitlichungsthemen**

Zum Schluss kommen wir zur Ebene der Vereinheitlichung in Händlerbetrieb-Programmen. Diese Ebene ist definiert als die Gesamtheit der Anforderungen eines Programms, die dafür sorgen, dass jeder Händler einer Marke so weit wie möglich dasselbe Erscheinungsbild aufweist wie jeder andere Betrieb, der diese Marke führt. Vereinheitlichung setzt immer beim äußeren Erscheinungsbild eines Händlerbetriebes an (das ist es, was ein vorbeifahrender potentieller Kunde sieht), umfasst aber oft (aber nicht immer) auch das innere Erscheinungsbild. Um es klar zu sagen: Vereinheitlichung heißt nicht Modernisierung: Modernisierung mag dazu führen, dass der Händler neue Bodenfließen legt, während aus Vereinheitlichungsgründen jeder Händler u.U. den selben Fließlieferanten, die selbe Fließengröße, und die selbe Farbe verwenden muss. Wie schon im Falle der Erweiterung und der Modernisierung konnten wir keine harten Zahlen zu den Aufwendungen für die ‚reine‘ Vereinheitlichung feststellen. Aber unsere Interviewpartner haben deren Anteil auf die verbleibenden 20 % der Gesamtinvestitionen geschätzt. Auch hier beziehen wir uns nicht auf die Diskussion der Designlinie: siehe dazu Fußnote 7).

Dieser Teil der Aufwendungen verursacht die meisten Diskussionen, weil der Nutzen der Vereinheitlichung überhaupt nicht klar ist. Einige unserer Interviewpartner glauben, dass es Nutzen gäbe, dass dieser aber minimal sei. Andere wiederum glauben, dass Nutzen gegeben ist, dieser aber ausschließlich dem Hersteller und nicht dem Händler zu Gute komme (obwohl sich auf lange Sicht die Interessen der beiden wohl zusammenlaufen müssten). Schließlich glauben einige, dass die Vereinheitlichung überhaupt keinen positiven Nutzen zeige und in Wahrheit eine Belastung für den Händler und die Performance der Marke darstelle. In der Folge wollen wir uns mit einigen dieser Problemstellungen im Detail befassen:

a) Die Perspektive des Ökonomen: Vereinheitlichung macht möglicherweise im Fahrzeugeinzelhandel keinen Sinn.

Wir sprachen mit einigen Ökonomen, die sich auf Franchise-Branchen spezialisiert hatten. Aus ihrer Sicht gibt es zwei gültige Gründe für die Vereinheitlichung, aber keine der beiden trifft im Fahrzeugeinzelhandel zu:

Qualitätskontrolle vor Ort: Wenn lokale Faktoren wesentlich für die Produktqualität sind (z.B. wenn ein Koch, den Hamburger zu lange auf dem Grill belässt), dann ist die Vereinheitlichung ein Zeichen an den Verbraucher, dass der Hersteller die Qualität im Griff hat und hohe Qualitätsstandards auch vor Ort durchsetzt. Bei Fahrzeugen bestimmt sich die Qualität aber in der Fahrzeugfabrik und der einzelne Händler hat praktisch keinen Einfluss darauf.

Mobile Kunden. Wenn der Kunde eines Franchise-Betriebes an unterschiedlichen Orten kauft, dann ist die Vereinheitlichung ein Zeichen an ihn „Hey, hier kannst Du dasselbe Produkt finden, wie zu Hause“ (Im Urlaub kann man nach einem vertrauten Restaurant, dem Lieblingsrestaurant der Kinder, suchen). Autos werden aber eher von einer kleinen und lokalen Auswahl von Händlern gekauft als von Händlern fernab.

b) Die Perspektive des Marketing-Experten: Vorsicht mit dem Versprechen der Standardisierung

Die Vereinheitlichung ist als Versprechen an den Kunden zu sehen, dass seine Kundenerfahrung unabhängig vom jeweiligen Händler stets dieselbe sein wird. Wir wissen aber, dass sich die Kundenerfahrungen bei Händlern derselben Marke aber nicht gleichen (tatsächlich gleichen sich die unterschiedlichen Markenbetriebe, die im Eigentum desselben Händlers stehen, mehr als die einer bestimmten Marke. Führt also das nicht haltbare Versprechen des Herstellers nach einer gleichen Kundenerfahrung zu Enttäuschung bei den Kunden? Wenn aber vereinheitlichte Betriebe eher wie eine Filialkette der Marke aussehen, würden Kunden ihre Enttäuschung nicht eher der Marke des Herstellers zuschreiben? Wenn Kunden glauben sollten, dass alle Händler der Marke X gleich seien, würden sie eine schlechte Erfahrung nicht eher auf die ganze Marke projizieren? Ein Marketing-Experte meinte: „Seien sie vorsichtig damit, was sie sich wünschen, wenn sie vereinheitlichen wollen.“

Marketing Experten haben auch auf die Grenzen der Vereinheitlichung hingewiesen, weil Kunden eine Vereinheitlichung nach dem 08/15-Muster skeptisch sehen. Daher hat Starbucks seinen Managern vor Ort Freiraum für die Dekoration mit „Gegenständen mit lokalem Bezug“ und Anschlagtafeln mit lokalen Notizen gegeben. Best Buy hat kleinformatische Best-Buy-Einheiten für die Integration in Einkaufszentren geschaffen. McDonalds hat ein Portfolio von verschiedenen Alternativen für die Innengestaltung geschaffen, während für die äußere Erscheinung verschiedene Varianten aus Stein, Stuck, Ziegel oder aus anderen Materialien zur Verfügung stehen. Rückt der Automobileinzelhandel bei der Suche nach mehr Einheitlichkeit genau in die entgegengesetzte Richtung?

c) Die Finanzierungsperspektive: Vereinheitlichung kann den Wert des Händlerbetriebes mindern

Eine der überraschenden Erkenntnisse unserer Arbeit war die sehr negative Bewertung von Vereinheitlichungsprogrammen durch Finanzierungsspezialisten und Vermittler von Händlerbetrieben. Obwohl sie einräumten, dass ein Händler möglicherweise keine andere Wahl hat, als den Leitlinien eines Vereinheitlichungsprogramms zu folgen, vor allem wenn er oder sie die Zustimmung des Herstellers brauchten um einen Betrieb zu kaufen oder zu verkaufen, so waren alle, die sich über das Thema Vereinheitlichung Gedanken gemacht hatten, einhellig der Meinung, dass sich dies negativ auf die finanzielle Situation der Händler auswirkte. Einer fasste das so zusammen: „Erweiterung schafft Wert, Modernisierung erhält den Wert und Vereinheitlichung blockiert in.“ Dafür gab es eine Reihe von Gründen:

1. In dem Maß wie Vereinheitlichung die Fixkosten für einen Händlerbetrieb in die Höhe treibt, vermindert es den Wert des Betriebes für einen Käufer: „Jeder Dollar Fixkosten reduziert den Wiederkaufswert eines Betriebes um 3,5 Dollar oder sogar mehr.“<sup>11 12</sup>

---

11

▫ Dieses Argument gilt natürlich auch für die mit ungerechtfertigten Modernisierungsprogrammen verbundenen Aufwendungen.

12

▫ Im Zusammenhang mit der Diskussion um die Fixkosten muss man festhalten, dass jede Geschäftsbewertung und ROI-Berechnung für Investitionen in den Betrieb (Erweiterung, Modernisierung oder Vereinheitlichung) diese berücksichtigen muss. Das heißt, dass der ROI eines Markenimageprogramms sich nicht einfach aus der zusätzlichen

2. In dem Maße wie Vereinheitlichungsprogramme überhaupt Wert schaffen, kommt dieser eher dem Hersteller und weniger dem Händler zu Gute (wir konnten keine überzeugende Geschäftslogik für den Händler ableiten). Allerdings ist es im Allgemeinen der Händler, der dafür bezahlt.
3. In dem Maße, wie ein Händlerbetrieb durch Vereinheitlichung weniger „fungibel“ wird (im Sinne einer Anpassung an eine andere Marke), vermindert diese den Wert eines Betriebes. Ein Interviewpartner drückte das so aus: „In den 60er Jahren bestand ein Betrieb aus einer Schachtel mit einem Schild. Man konnte einen Ford-Betrieb am Freitag schließen und als Chevy-Betrieb am Montag wieder aufsperrern. Man brauchte nur das Schild auszuwechseln. Heute, mit Portalen, Türmen, Hallen, Eingangsbereichen und das Alles, sind die Betriebe buchstäblich in Stein gemeißelt. Wenn ich einen A-Betrieb in einen B-Betrieb umwandeln möchte, muss ich den Betrieb abtragen und neu bauen.“ Käufer von Betrieben wissen das und machen dem Verkäufer ein niedrigeres Angebot, weil sie wissen, dass der Betrieb nur als A-Betrieb von Wert ist.
4. Schließlich gibt es eine „Spezialisierungsfalle“. Wenn ein Hersteller Betriebe vereinheitlicht, orientieren sich die Standards an den Anforderungen für den anspruchsvollsten Markt (z.B. für die trendige Innenstadt von Los Angeles). Dieser Standard ist weit jenseits dessen, was man für einen nicht so trendigen Markt bräuchte (z.B. einen Betrieb im ländlichen Raum des Mittleren Westens). Der durchschnittliche Betrieb ist daher für zu hohe Ansprüche ausgelegt.

Ein zynischer Beobachter könnte nun sagen: „Na, und? Händler sind dazu da, die Marke zu unterstützen, nicht um ihren Betrieb zu verkaufen oder möglicherweise sogar in einen Betrieb der Konkurrenzmarke umzuwandeln.“ Das ist ein akzeptables Argument, andere Beobachter würden das aber für kurzichtig halten: in dem Maße wie ein Händler glaubt, dass sein Betrieb an Wert gewinnt, wird er eher bereit sein in den Betrieb zu investieren. Wenn der Hersteller aber Investitionen verlangt, die den Wert tatsächlich mindern und so der Betrieb für einen Käufer weniger attraktiv scheint, wird der Händler weniger bereit sein, in den Betrieb zu investieren. Wenn die Hersteller aber starke Händler haben wollen, müsste es in ihrem Interesse sein, dass Händler einen klaren Pfad zum Wertzuwachs erkennen können.

#### d) Der Blickwinkel des Herstellers: unterschiedliche und unsichere Argumente

---

von diesen Programmen erwarteten Marge geteilt durch die Kapitalkosten für neue Gebäude, Möblierung, Böden etc. ergibt, die man braucht um diese Margenerhöhung zu schaffen. Zusätzliche Kosten, die im Zuge einer Renovierung entstehen, müssen auch berücksichtigt werden. Diese sind u.a.: a) eine höhere Grundsteuerbasis für den renovierten Betrieb, b) höhere Versicherungskosten für den modernisierten Betrieb, c) höhere Erhaltungskosten (bedingt durch die größere Fläche, aber auch durch neue Features, wie z.B. Glastrennwände statt Mauern, die höhere Reinigungskosten nach sich ziehen). Darüber hinaus haben uns einige Händler gesagt, dass neben den höheren Mietkosten die höchsten Kosten daraus entstünden, die Kundschaft sei, die man während der laufenden Umbauarbeiten an andere Händler verloren hatte und die man hoffte nach ihrem Wechsel zu einem Händler wieder zurückzugewinnen. Alle diese Kosten müssen bei der Kalkulation des Geschäftsplans berücksichtigt werden.

Während wir bei den Herstellern Einhelligkeit bezüglich der Erweiterung und der Modernisierung feststellen konnten, gab es in punkto Vereinheitlichung divergierende Meinungen, wie diese abgewickelt werden sollten und worin ihr Wert lag. Die Bandbreite der Meinungen war überraschend. Z.B.:

- Ein pragmatisch denkender Hersteller meinte, dass eine Vereinheitlichung über die Außenfarbe und die architektonischen Kernelemente hinaus keinen Vorteil brächte.
- Ein anderer hielt fest, dass man von einer extremen Vereinheitlichung nun Abstand nähme, weil die Argumente dafür schwach seien.
- Ein Massenmarkt-Hersteller meinte, dass Vereinheitlichung für Massenmarken gültig sei („Wir sind wie die Fairfield Inn Hotelkette. Wir schaffen für unsere Marke ein gleichbleibendes Look & Feel“). Meinte aber auch, dass dies für Luxusmarken nicht gelte. („Wir sind wie das Ritz-Carlton. Die Marke ist schon stark genug, also suchen die Kunden etwas Abwechslung und Innovation, die darüber hinaus geht“).
- Ein anderer Hersteller meinte, dass es entscheidend sei, die Betriebe an die Bedürfnisse des lokalen Markts anzupassen. „Wenn man in San Diego ist, sollte man besser Dachziegel im spanischen Stil und eine entsprechende Außenerscheinung haben. In Vermont sollten sie das aber keinesfalls tun!“
- Der Hersteller einer Luxusmarke hielt fest, dass die Vereinheitlichung der Betriebe notwendig sei, damit bestimmte Prozesse vereinheitlicht werden könnten (z.B. ohne eine gedeckte Zufahrt, könne man Kunden keine warme und trockene Autoübernahme anbieten).
- Ein anderer Hersteller meinte, dass die Meinungen darüber, was die Marke stütze, zwischen Händler und Hersteller oft auseinander gingen und dass es dafür ein Korrektiv geben muss (obwohl er nicht darauf einging, warum dies notwendig sei).
- Einige Hersteller glaubten, dass wegen der Einheitlichkeit des Produkts Auto, die Betriebe bei einigen Elementen etwas Spielraum hätten, sich an lokale Werte anzupassen.
- Schließlich zeigte sich ein Hersteller einer Massenmarke stolz über das Ausmaß individueller Innovationen seiner Händler, vor allem bei der Innenraumgestaltung, die in ihrer Aufmachung von „Schihütte“ und „Western Ranch“ bis zu „Chrom und Glas“ und „Wald im Innenraum“ reichte.

Diese Vielfältigkeit der Meinungen stärkt die Ansicht von Händlern und Experten, dass auch die Hersteller keine durchgängig tragfähige Logik für das hohe Maß an Vereinheitlichung der Betriebe anführen können.

Zusammenfassend zur Vereinheitlichung: Die wirtschaftliche Logik ist zweifelhaft, Marketingexperten und Finanzberater sehen sie negativ, die Hersteller sind etwas unsicher. Bezüglich der Ansichten der Händler, sei auf die obigen Kommentare verwiesen: Während Händler meist bei der Erweiterung Vorteile sahen, gewisse Zweifel bei der Modernisierung hatten, sahen sie kaum oder keine Vorteile bei der Vereinheitlichung. Ein Händler meinte: „Die Kosten der Vereinheitlichung sind praktisch die Franchise-Lizenzgebühr, die ich zahlen muss.“

Entsprechend unsere Empfehlung: Jene Hersteller, die auf hohe Vereinheitlichung bestehen, mögen ihre Überlegungen für das hohe Niveau (und die Kosten) überprüfen. Wir geben diese Empfehlung wohl wissend, dass die meisten, wenn nicht alle, Hersteller angeben, dass sie eine gewisse Flexibilität einräumen und so die negativen Effekte dämpfen. Mit Ausnahme einiger

weniger Hersteller, bezieht sich diese Flexibilität eher auf die Richtfläche, als auf unterschiedliche Optionen für Materialien und Geräteausstattung. Daher löst sie dieses Problem nicht. Wir glauben, dass die Vereinheitlichung der Händlerbetriebe trotzdem einer vollkommenen Neubewertung der Kosten und Vorteile bedarf.

## VIII. Horizontale Themen

Zu den Problembereichen die wir Schicht für Schicht in unserer Betrachtung der Imageprogramme für Markenbetriebe angesprochen haben, haben wir vier horizontale Problemfelder festgestellt, die sich quer über drei dieser Schichten ziehen. Das sind u.a.:

- Timing: ist jetzt ein guter Zeitpunkt um in ein Imageprogramm für einen Markenbetrieb zu investieren?
- Größenverzerrungen: Belasten Markenimageprogramme kleine Händler überproportional?
- Anreize: Können die Anreize, die Hersteller manchmal Händlern anbieten, besser ausgestaltet werden?
- Bewertung: Schaffen wir heute Händlerbetriebe, die so zugeschnitten sind, dass sie morgen obsolet sind?

Nachstehend werden diese vier Problemfelder im Einzelnen behandelt.

### 1. Timing

Als 2010 und 2011 NADA-Mitglieder die Probleme mit den Markenimageprogrammen an NADA-Mitarbeiter herangetragen haben, wurde unter Hinweis auf die schwache wirtschaftliche Entwicklung oft festgestellt: „gerade jetzt ist ein besonders schlechter Zeitpunkt, um seitens des Herstellers Modernisierungsschritte zu verlangen.“ Entsprechend haben wir bei den Interviews im Herbst 2011 die Respondenten ersucht, sich zum Timing von Maßnahmen zu äußern. Übersicht 10 hält die Ergebnisse fest. Im Allgemeinen gelangen wir zur Ansicht, dass Händler und Experten sich einige sind, dass „jetzt“ ein guter Zeitpunkt ist, um in Betriebe zu investieren (wenn man einmal annimmt, dass man solche Investitionen überhaupt für sinnvoll hält). Probleme, so zeigt die Übersicht, bestehen meist auf einer eher makroökonomischen Ebene, d.h. beziehen sich auf die amerikanische Volkswirtschaft als Ganzes. Für Hersteller und Händler bieten wir keine speziellen Handlungsempfehlungen an, wobei natürlich für einen Händlerbetrieb, der gerade Verluste schreibt „jetzt“ wirklich ein schlechter Zeitpunkt für Investitionen ist und wir nehmen an, dass der Hersteller dies beim Roll-Out seines Programms berücksichtigt.

Verschiedene Respondenten haben auch noch auf zwei weitere Timing-Probleme hingewiesen: solche, die mit dem 1) Rhythmus von Programmen und solche, die 2) mit der Überlappung zweier an einander anschließenden Programmen zu tun haben.

Das Problem mit Rhythmus liegt darin, dass Hersteller häufiger ein Upgrading der Betriebe verlangen (als dies aus Gründen der Abnutzung oder sich ändernder Käufererwartungen gerechtfertigt wäre). Handelsexperten, mit denen wir gesprochen haben, hielten einen Zeitraum von 5-7 Jahren für Betriebe, die Bekleidung oder Produkte, die sich schnell umschlagen, für angemessen. Hotelbetriebe führen meist nach ca. fünf Jahren kleinere Modernisierungen durch. Bei Restaurants ist der Rhythmus etwas langsamer. Die meisten Hersteller, mit denen wir gesprochen haben, meinten, dass es keine festgelegten Intervalle geben sollte („Wir verlangen das, wenn es die Umstände erfordern“). Wenn sie sich aber auf einen Zeitraum festlegen mussten, entschieden sich die meisten für einen Zeitraum von „ca. 10 Jahre“, wobei der eine oder andere für etwas mehr oder etwas weniger optierte. Wir wissen auch, dass sich die Bemühungen für eine Regelung auf

bundesstaatlicher Ebene etwa an diesem Zeitraum orientierten. In unseren Interviews konnten wir keine ausreichenden Daten sammeln, die ein Urteil ob dieser Zeitraum zu kurz oder zu lang bemessen ist zugelassen hätten. Wir wollen aber auf die Kongruenz in der Zeitproblematik hinweisen: Wenn ein Hersteller von seinen Händlern eine Modernisierung (z.B.) alle 10 Jahre erwartet, macht es keinen Sinn an die Materialien Anforderungen zu stellen, die von einer Nutzungsdauer von 20 Jahren (oder länger) ausgehen. Hersteller könnten in diesem Punkt wenigstens vom Beherbergungsgewerbe lernen, wo die Unsicherheit bezüglich des Timings notwendiger Investitionen durch eine regelmäßige jährliche Rückstellung für künftige Investitionen gemindert wird (siehe Hotel-Box).

Hotel Box: die etwas andere Art Modernisierungen zu planen

Im Fahrzeughandel werden Modernisierungen auf einer Ad-hoc-Basis betrachtet, wobei Hersteller Markenimageprogramme anstoßen, wenn sie es für nötig halten und Händler diese so umsetzen, wie sie es für richtig halten. Im Beherbergungsgewerbe hat man dafür einen etwas systematischeren Zugang, in dem jährliche Kapitalrückstellungen getätigt werden, die auch im Fahrzeughandel nützlich sein könnten.

Die meisten Franchisegeber (und Geldgeber) im Beherbergungsgewerbe verlangen von den Franchisenehmern (und Hotelbetreibern), dass sie jährlich einen bestimmten Anteil der Erlöse für Modernisierungsinvestitionen zurückstellen. Üblicherweise sind das 4%-12%, je nach Art der Immobilie. Diese Rückstellung wird unterschiedlich als Kapital oder als FF&E-Reserve für Möbel, Einbauten und Ausrüstung bezeichnet, je nachdem ob damit kleinere Modernisierungen der Immobilien abgedeckt werden sollen oder erhebliche Umbauten der Bausubstanz. Die Rückstellungen werden eingesetzt wenn der Franchisegeber ein Markenimageprogramm durchführt (z.B. das Himmelbett-Programm der Westin-Kette, die sich teilweise aus dem „Stüßer Schlaf-Programm“ der Sheraton-Kette ableitet) oder wenn der Franchisenehmer es für richtig hält (z.B. um eine Lounge auszubauen, weil die Konkurrenz eine solche hat). Manche Hotels verlangen in längeren Intervallen auch größere Investitionen in die Immobilie (diese werden auch als „Gebäudeverbesserungsprogramm“ bezeichnet), die oft zum Zeitpunkt der Veräußerung einer Immobilie fällig werden.

Obwohl es zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer auch im Hotel- bzw. Motel-Geschäft Spannungen gibt, werden diese durch das Rückstellungserfordernis erheblich gemindert. Alle Beteiligten wissen von Anfang an, dass solche Rückstellungen für künftige Modernisierungen dotiert werden müssen. Zwar ist im Beherbergungsgewerbe die Immobilie auch das Produkt (während im Fahrzeughandel der Betrieb nur der Ort ist, an dem das Produkt verkauft oder gewartet wird) und die Analogie ist daher nicht vollkommen stimmig. Allerdings spricht Einiges dafür, von Anfang an richtige Erwartungen bezüglich der Modernisierungsinvestitionen festzuhalten. Dies nicht nur, um festzulegen wann und wie investiert werden soll, sondern auch dass investiert werden muss.

Das Thema der Überlappung von Markenimageprogrammen wurde sehr kontraversiell diskutiert. Es war eingebettet in das allgemeine Problem „zu vieler Richtungswechsel“. Ein Hersteller wurde besonders heftig dafür kritisiert, dass er innerhalb zu kurzer Zeit zwei Markenimageprogramme durchführte. Zu ihrer Verteidigung wenden Hersteller meist ein, dass es ca. 1-2 Jahre dauert um ein Markenimageprogramm zu konzipieren, noch einmal 1-2 Jahre für das Roll-Out und 3-4 Jahre für die Händler, dieses es umzusetzen. Daher gäbe

es immer ein Programm das gerade anlaufe und ein anderes, das gerade auslaufe. So entstünde der Eindruck einer Überlappung. Diese Problematik konnten wir nur schwer bewerten, da sie nur einen

Hersteller betraf. Es ist aber ganz offensichtlich wenig sinnvoll, wenn aufeinanderfolgende Programme in einander laufen.

Allgemein problematischer war die Frage der Richtungswechsel während eines laufenden Programms. Auch das ist ein schwieriges Thema, wo es schwer ist, die richtige Vorgangsweise zu identifizieren: Wenn ein Hersteller seine Standards über ein Jahrzehnt gleich behält, läuft er Gefahr, auf Maßnahmen der Konkurrenz überhaupt nicht zu reagieren. Wenn der Hersteller seinen Standard zu oft ändert, läuft er Gefahr, Zeit, Ressourcen und die Geduld seiner Händler über Gebühr zu strapazieren. Zudem läuft die Auseinandersetzung zu diesem Punkt häufig auf der Ebene von gegenseitigen Vorhaltungen ab. Wir haben keinen Vorschlag, wie diese Art von Meinungsverschiedenheit in einer systematischen Weise gelöst werden könnte. Wir können nur empfehlen, dass alle Beteiligten sorgfältige Aufzeichnungen der Kommunikation zwischen Hersteller und Händler führen und sich weniger auf die manchmal irrtümliche Erinnerung an die zwischen Hersteller und Händler geführte Telefonate verlassen.

## **2. Größenverzerrungen in Markenimageprogrammen**

Ein in unserer Erhebungen immer wieder kehrendes Problem betraf die Größenverzerrungen von Markenimageprogrammen gegen kleine Händlerbetriebe, da die Belastungen daraus sich nicht linear proportional zur Betriebsgröße entwickeln. Dieses gilt besonders für Investitionen in Modernisierung und Markenstandards. (Die Erweiterungsinvestitionen entwickeln sich ziemlich linear, da die meisten Hersteller in Ihren Betriebsleitlinien auf die Plangrößen für den Umsatz oder die Verkaufseinheiten abstellen. Ein Interviewpartner meinte: „Wenn ein Händler, der 100 Fahrzeuge im Monat verkauft, ein neues Portal braucht, kostet das \$ 150.000. Ein kleiner Händler, der 10 Einheiten im Monat verkauft, wird aber so ein Portal nicht für \$15.000 bekommen.“ Die Kosten sind für kleine Händler ungleich höher. Hersteller versuchen dieser Problematik mit einer Staffelung der Anforderungen zu begegnen. Händler und Experten sind sich aber einig, dass das Ungleichgewicht damit nicht beseitigt wird. Wie Übersicht 11 zeigt, führt das in der Branche zu einem wirklichen Problem, wobei man sich gegenseitig vorhält, im schlechten Glauben zu handeln, versteckte Ziele zu verfolgen oder unflexibel zu sein. Wenn wir alle Argumente betrachten, kommen wir zur Ansicht, dass Hersteller durchaus ihre Programme für kleine Händlerbetriebe flexibler gestalten sollten. Dabei geht es nicht nur um die Anpassung der Verkaufsfläche an die Verkaufszahlen oder den Service-Umsatz, sondern um die Lockerung oder den Verzicht auf bestimmte Anforderungen für kleine Betriebe. Einige Hersteller haben diesen Weg eingeschlagen.

(Anmerkung: Ein Teil des Missbehagens um die Markenimageprogramm für kleine Betriebe leitet sich aus der unterschiedlichen Preisgestaltung ab. D.h. dass einige Hersteller einen auf die Verkaufseinheit bezogenen Anreiz anbieten, um die Händler zur Einhaltung von Standards zu motivieren. Je nachdem ob ein Händler diesen in Anspruch nimmt, halten einige Branchenkenner fest, dass Händler unterschiedliche Preise bezahlen würden. Daraus würden sich eine Reihe rechtlicher Fragen ableiten. Obwohl diese Frage in Interviews behandelt wurde, ist – wie eingangs festgehalten – die Behandlung rechtlicher Aspekte nicht Gegenstand dieser Studie. Mehr zu den umstrittenen Anreizen im nächsten Abschnitt.)

## **3. Anreize und ihre Folgen**

Ähnlich dem Problem der Größenverzerrungen ist das Problem jener Anreize, die Hersteller den Händlern anbieten, um ihre Teilnahme an Markenimageprogrammen zu sichern (siehe auch Fußnote 6 mit einer kurzen Übersicht der Art von Anreizen). Der Grund dafür liegt in der Verknüpfung dieser Anreize mit den Verkaufszahlen eines Betriebs. Auch wenn die Anreize als Fixbetrag je verkauftes Fahrzeug konzipiert sind, erlöste ein Betrieb mit geringeren Verkäufen

ganz offensichtlich einen geringeren Betrag aus solchen Anreizen als ein größerer – auch wenn die Kosten für die Adaptierung des Betriebs ähnlich sein mögen.

Das Problem der Anreize geht aber über die Groß-Klein-Problematik hinaus. Ganz offen gesprochen entbehrt es nicht einer gewissen Ironie, dass die Anreize, die Hersteller setzen, um Händlern die Umsetzung von Programmen zu erleichtern, so viele Spannungen in der Branche auslösen. Sie lassen auch die großen Unterschiede zwischen Händlern deutlicher zu Tage treten. Um eine Erklärung dafür zu finden, hilft ein Blick auf die Geschichte.

Früher waren Markenimageprogramme eine bescheidene Sache. Ein Händler wurde aufgefordert einige Standardschilder aufzustellen, der Schauraum muss groß genug sein, um eine bestimmte Anzahl von Fahrzeugen aufzunehmen, und der Händler musste Produktkataloge auflegen, die der Hersteller zur Verfügung stellte. Wenn ein Händlerbetrieb in den Augen des Herstellers wirklich heruntergekommen aussah, wandte sich der Vertreter des Herstellers an den Eigentümer und man vereinbarte informell eine Lösung. Der Händler würde seinen Betrieb erweitern, oder auch nicht. Der Hersteller würde mehr Fahrzeuge zur Verfügung stellen und manchmal sogar mit einer Barzahlung nachhelfen, „damit es zu einer Lösung kam“.

Heute ist das anders. Aus verschiedenen Gründen<sup>13</sup> sind Markenimageprogramme heute viel aggressiver als früher. Das führt in Händlerkreisen zu Spannungen (das ist einer der Hauptpunkte dieses Berichts). Gleichzeitig nutzen Hersteller heute eine ganze Palette an Anreizen um Händler zur Teilnahme an Markenimageprogrammen zu motivieren. Während an den Motiven für Anreize nichts auszusetzen ist (sie helfen Händlern bei der Finanzierung der Investitionen), stellen sich durch die Umsetzung solcher Anreize für Händler eine Reihe neuer Fragen. Diese sind u.a.:

---

13

□ Um einige der Gründe, die auch in der Hersteller-Box angesprochen wurden, zusammenzufassen: Ein Hersteller mag höhere Betriebsinvestitionen fordern, weil er annimmt, dass a) Fahrzeuge zur Massenware werden und das Käuferlebnis im Betrieb daher wichtiger für die Konsumentenentscheidung wird; b) die innovative (und teure) Gestaltung der Verkaufsräume, wie zum Beispiel die Verkaufsräumlichkeiten von Apple, dazu beitragen mehr Fahrzeuge zu verkaufen; c) Händler-Franchise-Verträge sind heutzutage so eng und allumfassend, dass die Gestaltung der Verkaufsräume einer jener Bereiche ist, wo der Hersteller den Händler tatsächlich beeinflussen kann (unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es heute kaum möglich ist, einen Händlerbetrieb zu kündigen, zu beschneiden oder einen bestimmten Händler zu übernehmen); d) nur durch enge Leitlinien für Händlerbetriebe können ‚schwarze Schafe‘ auf Linie gebracht werden, da die meisten Franchise-Regelungen den Hersteller dazu verpflichten, alle Händler gleich zu behandeln; e) die Konsumenten sehen Innovation und Verbesserungen auch in anderen Konsumgüterbereichen (z.B. IKEA-, Starbucks-Geschäfte und „NIKE-Towns“, etc.) und erwarten solche auch bei Fahrzeughändlern; und f) vor allem aus dem Blickwinkel der aus Detroit stammenden Hersteller, dass man ohnehin schon zu lange den Niedergang der Händlerbetriebe zugelassen hätte und dass man nun zum Standard der ausländischen Fahrzeugmarken aufschließen müsse.

- Dauer des Programm: Wie lange gilt die erhöhte Zuteilung und wie viele Jahre wird der Bonus je Fahrzeug aufrechterhalten? Wird der Hersteller in für ihn schwierigen Zeiten das Bonusprogramm beenden?
- Preis-Wirr-Warr: Incentives je Fahrzeug öffnen die Büchse der Pandora unterschiedlicher Preissysteme (unabhängig davon ob diese Strategie der Preisgestaltung vom Hersteller beabsichtigt ist, oder nicht).
- Inkonsistenz der Anreize: Wenn sich ein Anreiz auf das Verkaufsvolumen stützt, wie so viele, löst er Verhaltensweisen aus (höherer Verkauf von Fahrzeugen), die ursprünglich gar nicht beabsichtigt waren (Verbesserungen oder Ausweitung des Betriebs). Viele Interviewpartner waren der Ansicht, dass Anreize und gewünschte Verhaltensweisen besser zusammengeführt werden sollten.
- Finanzierung der Programme: Wenn ein Hersteller den Anreize zur Programmteilnahme an Margenänderungen bei den unverbindlichen Verkaufspreisempfehlung des Herstellers koppelt (z.B. durch eine Verschiebung der Marge vom Front-End zum Back-End des Geschäfts), kommt dann wirklich neues Geld ins Spiel oder handelt es sich nur um eine Verschiebung?
- Etc.

Viele der Hersteller, mit denen wir gesprochen haben, reagierten verstört auf diese Fragen und wir verstehen auch warum. Andererseits haben wir auch Verständnis für den Blickwinkel des Herstellers: Damit kann man den Händlern zeigen, dass etwas Geld besser ist als kein Geld – und einige Hersteller bieten überhaupt keine Investitionsanreize, Basta. Nun müssen Händler aber nicht nur entscheiden was sie tun (z.B. erweitern, modernisieren, vereinheitlichen), sondern sie müssen sich auch Gedanken darüber machen, wie sie bezahlt werden (z.B. Anzahlung am Beginn, Zahlung über die Zeit, bar oder Naturalrabatt Fahrzeuge, Einmalzahlung oder Betrag je Fahrzeug, etc.)

Für dieses Dilemma gibt es wahrscheinlich keine alleingültige Lösung (erneut: nicht alle Lösungen passen für alle). Das heißt aber nicht, dass man nicht doch bessere Lösungen suchen sollte. Wir würden Hersteller bei der Konzeption und Neukonzeption von Markenimageprogrammen ermuntern, diese Themen bestmöglich zu berücksichtigen und den Versuch zu unternehmen die oben beschriebenen Probleme zu vermeiden.

Schließlich noch ein allgemeiner Punkt: Anreizsysteme jedweder Form – auch wenn sie wohlgemeint sind – führen zu Spannungen zwischen Händlern und Herstellern. (Wie ein Hersteller es uns gegenüber ausdrückte: „Wir versuchen Anreize überhaupt zu vermeiden, weil sie Zwist in der Händlerschaft hervorrufen“). Allerdings, obwohl der beste Anreiz für Händler in ihre Betriebe zu investieren darin liegt, dass der Hersteller kontinuierlich hervorragend Produkte zu hervorragenden Preisen liefert, ist es doch auch klar, dass dies nicht jedem Hersteller zu jeder Zeit möglich ist. Daraus entspringt die Notwendigkeit für Anreize: wir werden wohl mit dieser Herausforderung leben müssen.<sup>14</sup>

#### **4. Das Internet und der ‚Händler der Zukunft‘**

▫ Siehe auch die Box zu Hotels: die laufende Schaffung von Reserven für Investitionen könnte auch etwas Entspannung im Problemfeld Anreize bringen.

Einige Interviewpartner äußerten Sorge, dass Markenimageprogramme Anreize zum Bau von Denkmälern (oder schlimmer noch von ‚Mausoleen‘) fördere: Händlerbetriebe, die perfekt auf die Shopping- und Einkaufsgewohnheiten der Vergangenheit abzielten, die aber spätestens im Jahr 2020 obsolet geworden seien. Einige dieser Sorgen leiten sich aus dem öffentlich sehr wahrnehmbaren Zusammenbruch der BORDERS Kette von Buchläden ab, der seinerseits auch auf den zunehmenden Onlineverkauf von Büchern und E-Readern zurückzuführen ist. Andere Gründe sind die Ankündigung der Reduktion von Verkaufsflächen bei BEST BUY, WALMART und anderen. Einige Interviewpartner waren überzeugt davon, dass das Internet die Aufgaben eines physischen Betriebes verändern und zu einer dramatisch reduzierten Größe führen würde. Einige Überlegungen dazu finden sich in Übersicht 12.

Aus den Interviews wurde aber auch klar, dass die Sorgen zu diesem Punkt sehr moderat sind: die meisten aus der Branche erwarten für die nahe Zukunft keine Veränderung in der Art des Händlerbetriebes. Mit Ausnahme einiger prononcierter Befürworter der Veränderung (meist Anbieter von Internet-getriebenen Dienstleistungen) waren die Interviewpartner der Ansicht, dass die Regulierung auf bundesstaatlicher Ebene für längere Zeit noch sehr langsame Veränderungen bringen werden (z.B. indem die Bundesstaaten zwingend an jedem Ort, an dem Fahrzeuge verkauft würden, eine Ankoppelung an das Werkstätengeschäft vorschreiben und so die Trennung von Verkauf und Service im großen Stil verhindern würden.). Interessanterweise nahmen einige Hersteller zum Grundkonzept des Händlersystems eine sehr konservative Position ein (obwohl sie gleichzeitig sehr stark Veränderungen in der Fahrzeugtechnologie forcierten: von Bluetooth - Anschlüssen bis zu Systemen für die Vermeidung von Kollisionen). Zitate von Herstellervertretern umfassten u.a.:

- „Da ist einfach zu viel Sch\* Papierkram, Sicherheitsklimbim und es gibt zu viele Details beim Einzelverkauf, als dass der ganz Verkaufsprozess in absehbarer Zeit online gehen könnte. Schließlich wollen es Kunden offensichtlich immer noch mit Menschen zu tun haben“
- „Ich sehe da schon eine reduzierte Verkaufsfläche: Es ist einfach nicht möglich, dass wir immer mehr Verkaufsfläche und immer mehr Modelle haben. Sonst aber wird es keine großen Veränderungen geben.“
- „Ein neues Betriebskonzept für die Zukunft? Wir können doch kaum einmal das bestehende Konzept anpassen.“
- „Ein künftiger Händlerbetrieb wird stärker Internet-getrieben sein, aber 60% der Fläche braucht es für den Service-Betrieb. Da aber eine Aufspaltung von Verkauf und Service gesetzlich nicht möglich ist, geht es nur um die Reduktion der verbleibenden 40%. Wenn diese Fläche in einem Jahrzehnt um 25% geringer wird, reden wir von insgesamt 10% weniger Fläche.“
- „Vielleicht können wir die Größe der Betriebe verändern, wenn wir den Anteil der BTO<sup>15</sup> erhöhen können. Dieser verharnt aber hartnäckig auf niedrigem Niveau.“

□ Build-to-Order. Fertigung nach Kundenwunsch. Anteil der verkauften Fahrzeuge, die nach kundenspezifischen Anforderungen produziert werden. Theoretisch (nur theoretisch!) würde eine Internet-basierte Möglichkeit zur Konfiguration des Fahrzeugs zu einem höheren BTO-Anteil führen und so den Händlerbetrieb auf die Rolle des

Allerdings äußerten einige Händler und Hersteller die Sorge, dass das Tempo der Veränderung zunehme und dass Händler und Hersteller, denen es gelingt, diese Veränderungen zu nutzen, davon profitieren könnten. Im Speziellen meinten einige der Interviewpartner, dass clevere Händler und Hersteller einen größeren Teil der Ausgaben für den Betrieb in den Servicebereich lenken würden. Für diese Umschichtungen wurden folgende Argumente ins Treffen geführt:

- In dem Maße wie relativ geringe Neuwagenverkäufe und ein immer älterer Fahrzeugbestand zusammenfallen (das Durchschnittsalter des US-Fahrzeugbestandes liegt auf einem historischen Hoch von annähernd 11 Jahren), entfällt ein steigender Anteil des Geschäfts von Händlern auf den Servicebereich und weniger auf Neuverkäufe.
- Da Kunden den Servicebereich im Laufe von 3-4 Jahren ein Duzend mal besuchen, den Neuwagenbereich in der gleichen Zeit aber nur einmal, ergeben sich dort mehr Möglichkeiten um Kunden zu beeinflussen.
- Im Servicebereich gibt es mehr Möglichkeiten zur Innovation als im Schauraum. Wenn der Schauraum attraktiv und gemütlich ist, gibt es nicht mehr viel zu tun. Im Servicebereich lassen sich aber immer neue Angebote für den Kunden anbieten (z.B. Snacks, Getränke, Kaffee, WLAN, Kinderbetreuung, Unterhaltung, etc.). Es lassen sich auch getrennte Servicebereiche einrichten, wie das einige Händler nun tun.

Angesichts dieser Ergebnisse schlagen wir vor, dass Händler und Hersteller (allenfalls in einer Branchenweite Aktion) die Konsumententrends gemeinsam genau analysieren und prüfen, ob eine Anpassung bei Markenimageprogrammen sinnvoll sind. Einzelhandelsexperten haben uns mehrfach darauf hingewiesen, dass der Autohandel den Trends in anderen Einzelhandelsbereichen (z.B. Bekleidung, Lebensmittelhandel, etc.) üblicherweise ca. ein Jahrzehnt später folgt: es könnte an der Zeit sein, nun diesen Abstand zu verringern, bevor weiter ‚künftige Mausoleen‘ errichtet werden.

## **IX. Empfehlungen**

Da wir alles, was wir bei unseren Interviews und Analysen in Erfahrung bringen konnten, nun dargelegt haben: Was sind unsere Empfehlungen für die Verbesserungen im Bereich der Markenbetriebsprogramme? Unsere Empfehlungen leiten sich aus der obigen Analyse von Themen ab, die unter folgenden Überschriften zusammengefasst sind: Die Werterhaltung der Investitionen, die Kosten der Investitionen und die Zukunft dieser Investitionen.

Bevor wir allerdings auf die Details eingehen eine Einschränkung. Wie wir bereits weiter oben dargelegt haben (Seiten 1-4) ist es wegen der großen Unterschiede sowohl unter den Händlern wie auch unter den Herstellern nicht möglich eine alleingültige Lösung für alle Händler und Hersteller anzubieten. Entsprechend fokussiert auch keine unserer Empfehlungen ausschließlich auf eine gleichermaßen für alle Händler und Hersteller gültige Einzellösung. Allerdings hoffen wir, dass jeder Händler und jeder Hersteller die allgemeinen Ergebnisse, Analysen und Empfehlungen dieses Berichts für sich berücksichtigt und möglicherweise seinen eigenen Betrieb oder sein eigenes Markenimageprogramm verbessert.

### **1. Empfehlung Eins: Besserer Nachweis, dass mit Investitionen Wert geschaffen wird.**

---

Fahrzeugübernahmepunkts reduzieren, der nur ein geringes Lager vor Ort hält. Diese Entwicklung ist aber nicht eingetreten.

Kurzgefasst: Hersteller müssen besser zeigen und quantitativ darlegen, dass sich Investitionen in den Betrieb lohnen. Das betrifft weniger die Erweiterungen, ganz sicher aber die Modernisierung und ganz besonders die Vereinheitlichung. Bei letzterem ist der Wert der Investitionen vollkommen unklar.

Im Detail: Aus allen Seiten dieses Berichts wird klar, dass wir fest daran glauben, dass es die Aufgabe der Hersteller ist, den Händlern die wirtschaftliche Logik für Investitionen in seinen Betrieb überzeugend darzulegen. Erweiterungsinvestitionen bedürfen dabei am wenigsten Unterstützung. Allerdings sollten bei Modernisierungsinvestitionen alle Hersteller dem Beispiel einiger fortschrittlicher Hersteller folgen und mittels einiger Beispiele Erfahrungen aus Einzelfällen nutzen, um daraus eine vollständige Analyse abzuleiten, wie sich Investitionen in die Adaptierung des Händlerbetriebs auf Verkaufszahlen, Gewinne und die Kundenzufriedenheit auswirken. Im Idealfall würde eine solche Analyse auch aufzeigen, ob derartige Verkaufszuwächse aus einer Kannibalisierung der Umsätze anderer Betriebe der selben Marke stammen oder ob sie das Ergebnis realer Marktanteilsgewinne zu Lasten anderer Marken sind. Schließlich, im Bereich der Vereinheitlichung ist für uns klar, dass die Argumente, die für derartige Investitionen sprechen, sehr unsicher sind. Wir glauben, dass alle Händler belastbare Nachweise zur Sinnhaftigkeit von Investitionen in die Gleichartigkeit der Betriebe schätzen würden. In anderen Einzelhandelsbranchen ist gerade ein Abrücken von der vollkommenen Gleichartigkeit festzustellen.

Wir glauben, dass die Beweislast hier vor allem die Hersteller trifft. Daher richtet sich diese Empfehlung ausdrücklich an diese.

Wenn Hersteller noch einen Schritt weiter gehen wollen - und wo das mit den geltenden Bestimmungen vereinbar ist - sollten sie sich stärker im Bereich der Modernisierung von Betrieben engagieren, was schon jetzt in einigen Bereich der Gastronomieketten praktiziert wird. Nichts kann einen Händler stärker von der Sinnhaftigkeit derartiger Modernisierungsinvestitionen überzeugen, als wenn sich der Hersteller selbst an ihnen finanziell beteiligt - so wie dies nachstehend am Beispiel von Gastronomieketten dargelegt wird. Allerdings ist es auch möglich, dass einzelne Händler keine derartige Vertiefung der Geschäftsbeziehung wünschen, die sich aus so einem solchen finanziellen Engagement des Herstellers ergeben würde<sup>16</sup>.

#### Beispiel Gastronomieketten: Anreize für die Modernisierung Schaffen

Hersteller sind oft von ihren Prognosen für den Fahrzeugmarkt und das Verkaufsvolumen sehr überzeugt. Es stellt sich naturgemäß die Frage, ob sie auch bereit wären, Erweiterungsinvestitionen

□ Wir sind uns bewusst, dass markeneigene Finanzierungsinstitute so etwas Ähnliches schon heute tun, wenn sie dem Händler ein Darlehen für die Investitionen in den Betrieb gewähren. Allerdings haben wir keinen derartigen Darlehensgeber, der sich tatsächlich am Gewinn oder am Verlust dieser betrieblichen Investition beteiligt hätte - abhängig davon, ob sich Verkaufszuwächse einstellten ...oder nicht. Ein Hersteller streckt in Einzelfällen direkt Mittel zur teilweisen Finanzierung von Investitionen in Markenbetriebe von Händler vor. Sein Geld erhält er (oder auch nicht) so zurück, dass aus der Gewinnspanne der zusätzlichen Verkäufe (oder auch nicht) auf das Darlehen gegenrechnet. Dieses Beispiel verdient jedenfalls eine genauere Analyse.

derart zu finanzieren, dass sie die Rückzahlung an die Gewinne aus den zusätzlichen Verkäufen koppeln. Wir sind uns durchaus bewusst, dass einige Hersteller das auf die eine oder andere Weise auch heute schon tun (manchmal durch das herstellereigene Finanzierungsinstitut), es scheint lohnend einen Blick auf die Erfahrungen Fast-Food-Franchisesysteme zu werfen und wie sie sich über die Jahre an diese Frage herangegangen ist.

Im Einzelfall stellt dort der Franchisegeber (nennen wir ihn HQ) dem Franchisenehmer (entspricht dem ‚Händler‘) auf der Basis der mit den Investitionen prognostizierten Verkaufszuwächse einen Teil dieser Kosten für die Modernisierung des Betriebes zur Verfügung. Wenn sich das Verkaufswachstum wie prognostiziert einstellt, bekommt HQ durch höhere ‚Mietzahlungen‘ sein Geld zurück (und oft genug auch mehr). Wenn die Verkäufe nicht wie geplant steigen, trägt HQ den Verlust (und schreibt sein Darlehen über die Zeit ab).

Bei Restaurantketten (Anm.: McDonalds) funktioniert das recht einfach, weil der Franchisegeber seinen Gewinn nicht aus dem Verkauf eines Produkts (Anm.: Hamburger) an den Betrieb/Händler lukriert (wie im Fahrzeughandel), sondern durch eine ‚Mietzahlung‘ für die Nutzung des Franchisesystems. Deren Höhe ist prozentuell an den Umsatz gekoppelt (z.B. 8-12 %). Im Fahrzeughandel wäre das derart möglich, dass ein gewisser je Fahrzeug berechneter Betrag vom Gewinn des Herstellers auf das Darlehen angerechnet wird.

Es sei festgehalten, dass es diese Vorgangsweise nicht standardmäßig ergriffen wird, sondern dass sie im Einzelfall genutzt wird, um eine Modernisierung oder auch Übersiedlungen von Betrieben zu ermöglichen. Ein typischer Fall, wo man diese Vorgangsweise nutzt, ist der Fall eines Franchisenehmers, der vor kurzem einen oder zwei weitere Betriebe erworben hat und wo der HQ gerne eine Modernisierung sehen würde, der Betreiber aber bereits zu sehr verschuldet ist. In einem solchen Fall würde HQ die Mittel vorstrecken. Üblicherweise würde nur ein Teil der Gesamtkosten auf diese Weise gedeckt, um das Risiko mit dem Franchisenehmer zu teilen.

## **2. Empfehlung Zwei: Strengere Kontrolle der Kosten von Investitionen in Markenbetriebe**

Kurzgefasst: Hersteller und Händler müssen zusammenarbeiten und gemeinsam zeigen, wie Markenimageprogramme mit niedrigeren Kosten umgesetzt werden können. Dies betrifft einerseits eine höhere Flexibilität bei den durch die Planung bestimmten Kosten (z.B. Anforderungen an Materialien, Liste der approbierten Anbieter, etc.) und andererseits eine besser Projektumsetzung (z.B. eine höhere Termintreue, weniger Streit über geforderte oder genehmigte Ausnahmen, mehr Klarheit über ‚outgesourcte‘ Entscheidungen, z.B. von Dritten oder Planungsfirmen). Um die aus linearen Vorgaben resultierende Verzerrung zu Lasten kleinerer Unternehmen auszugleichen kann eine Programm - Staffelung helfen, die überproportionalen Kosten der Kleinen zu mindern (und zwar über die Koppelung an die Verkaufsflächen hinaus).

Im Detail: Sogar die Händler, die vollkommen von der Sinnhaftigkeit der Investitionen in die Erweiterung, die Modernisierung und die Vereinheitlichung oder auch eine Kombination dieser Investitionen überzeugt sind, räumen ein, dass die Kosten für die Umsetzung unnötig hoch sind. Schätzungen darüber, wie viel höher die Kosten für die Teilnahme an einem Markenimageprogramm gegenüber einer eigenen Investitionsinitiative ausfallen, liegen ca. 20%-30% auseinander, wobei börsennotierte Händlerbetriebe eher am oberen Ende der Skala liegen. Wir glauben, dass diese Mehrkosten durch zwei Faktoren bestimmt sind: durch die herstellerinternen Kosten der Planungsphase und durch Verschwendungen im Laufe der Umsetzung. Dem entsprechen auch zwei kostenbezogene Empfehlungen:

Erstens: Bezüglich der durch die Vorgaben verursachten Kosten ist es für uns klar, dass die überbordenden Anforderungen einiger Hersteller (z.B. für Materialien, Einbauten, etc.) zu höheren

Kosten führen. Überhöht vor allem für jene Anforderungen, deren Einfluss auf Endverbraucher gering ist. Ein weiterer Kostentreiber ist die Praxis vieler Hersteller, die Auswahl der möglichen Lieferanten einzuschränken (Liste von approbierten Lieferanten). Das führt dazu, dass Lieferanten höhere Preise verlangen und beschränkt gleichzeitig die Möglichkeit, niedrigere Preise zu verhandeln. Ein Kostentreiber sind auch überoptimistische Prognosen zu Verkäufen und zum Fahrzeugbestand. Das führt zu überdimensionierten Bauten. Sich ständig verändernde Prognosen führen zu Unsicherheit bei der Planung von Investitionen und können auch zu teuren Fehlern führen. Veraltete Formeln für die Planung der Betriebsgrößen (z.B. für Servicebuchten) können ebenfalls zu Überkapazitäten führen. Obwohl die meisten Markenimageprogramme sich bemühen, die relativ stärkere Belastung kleinerer Betriebe zu berücksichtigen, empfehlen wir doch ein Überdenken der Modelle für die kleinsten Betriebe im ländlichen Raum. Diese können sich die Investitionen einerseits am wenigsten leisten; sie sind andererseits am wenigsten in der Lage, durch eine Kostensenkung den größeren, die Imageprogramme umsetzenden Betrieben Marktanteile abzujagen.

Während also diese sechs Kostentreiber überwiegend im Einflussbereich des Herstellers liegen, empfehlen wir, dass sie am besten wohl von Herstellern und Händlern gemeinsam überprüft (und so die Kosten reduziert werden) und angepasst werden. Dabei mögen die Händler konkrete Anregungen für mögliche Kosteneinsparungen geben (z.B. durch den Austausch von Daten zur Modernisierung und die Lieferantenempfehlungen).

Zweitens: Unabhängig von den Kosten, die mit einem Markenimageprogramm verbunden sind, sind wir auf zahllose Geschichten über unnötige Verschwendung (und damit unnötige Kosten) gestoßen, die sich aus dem ganzen Ablauf solcher Programme, von der Planung bis zum Entwurf, von der Baubewilligung bis zum Bau selbst ergeben. Zwar hatte jeder Hersteller, der ein solches Programm durchführte, einen klaren Prozess definiert. Die Probleme ergaben sich aber aus der Umsetzung dieses Prozesses. Manches war Selbstverschulden: Wenn ein Hersteller für den Händler eine Liste mit 100 Kernpunkten hatte, die der Händler erfüllen musste, ist klar dass sich daraus viel mehr Punkte für Ausnahmen und unerfüllte Punkte ergeben als mit einer Liste, die nur 25 Punkt umfasst. Uns ist auch klar, dass die Hersteller auch nur begrenzte Ressourcen haben, um in der Praxis für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen. Trotzdem scheint die aktuelle Personalausstattung unzureichend, wie die vielen Geschichten von mangelnder Kommunikation, das Herausreißen gerade eingebauter Anlagen, Korrekturen, Nachbesserungsfiascos und Konflikte zwischen den Anforderungen und lokalen Baubestimmungen belegen<sup>17</sup>. Andererseits wurde uns klar,

□ Eine Anmerkung zu den lokalen Bauregeln, wie z.B. Flächenwidmung, Einschränkungen oder Richtlinien für das Erscheinungsbild von kommerziell genutzten Bauten. Im Laufe dieser Studie wurde klar, dass die Gemeinde, in der sich der Händlerbetrieb befindet, ein weiterer Spieler in Gesamtzusammenhang ist. Sie haben riesigen Einfluss auf den Spielraum, der in einem Markenbetriebsprogramm möglich sind. Wenn z.B. in Südkalifornien für Gewerbebetriebe in der Region üblich Dachziegel gefordert sind, hat der Hersteller keine andere Wahl als sich an die architektonischen Vorgaben anzupassen. Ganz allgemein beeinflussen Gemeinden solche Programme auch auf der strategischen Ebene. Ein Hersteller erzählte uns von einer seit den 1990er-Jahren zu beobachtenden Verschärfung gegen große und gut sichtbare Schilder von Händlerbetrieben. Dies führte dazu, dass Hersteller mehr Wert auf die Markenwirkung des äußeren Erscheinungsbildes legen mussten, weil das Gebäudeäußere eine Funktion übernahm, die früher durch die Beschilderung erfüllt werden konnte. Da Gemeinden

dass Händler oft genug auch die Auslöser von Missverständnissen waren. Auch haben wir viele Geschichten über die „Spielernatur“ von Händlern gehört, die zuerst rechtliche Möglichkeiten ausschöpften bevor sie in Verhandlungen eintraten (oder wie das ein kritischer Händler ausdrückte: „schieß, ziele, mach dich bereit“) und schon vorab den Hersteller beschuldigten (z.B. „die nehmen alle eine Provision der Lieferanten“), was wiederum eine gespannte Atmosphäre garantierte, die ihrerseits zu einer teuren und verzögerten Abwicklung führte.

>>> Eine für die Empfehlungen Eins und Zwei förderliche Maßnahme, die zur Verminderung der unproduktiven Auseinandersetzungen und der Diskussionen bei diesen Themen beitragen kann, ist – bei all jenen Herstellern, die noch nicht über ein solches Instrument verfügen - die Einrichtung eines Komitees für betriebliche Investition (ähnlich und ähnlich straff organisiert wie das Produkt-Komitee) innerhalb der Strukturen der Händlervertretung beim Hersteller. Dieses Komitee für betriebliche Investitionen könnte die Themen, wie z.B. den Wert von Markenimageprogrammen, Kosten der Programme, Design von Betrieben, Formate, Anreize, Ausführung vor Ort, etc. diskutieren (und Probleme rechtzeitig entschärfen) bevor Dinge tatsächlich in Stein gemeißelt sind.

>>> Angesichts dieser Erkenntnisse besteht eine weitere ‚weiche‘ Empfehlung darin, dass Händler und Hersteller einen Schritt zurückgehen, ihre gemeinsamen Interessen und gegenseitige Abhängigkeit erkennen und prüfen, wie viele Ressourcen sie für die Prozesse aufwenden müssen (z.B. Personalausstattung der Aussendienstmitarbeiter von Herstellern, Kontakt mit den Eigentümern von Betrieben). Am wichtigsten ist aber, dass das Niveau an Einwendungen, Beschwerden und Vorwürfen zurückgeschraubt wird. Eine hohe Streitlust hilft niemand und vergeudet Zeit und Geld.

### **3. Empfehlung drei: Vorbereitung für den Händlerbetrieb der Zukunft**

Kurzgefasst: Alle Beteiligten sollten rasch analysieren und ihre Ansichten über den Händlerbetrieb der Zukunft auszutauschen, damit es keine Anreize für den Bau von Betrieben gibt, die durch die Weiterentwicklung des Konsumentenverhaltens und der Kaufgewohnheiten und Bedürfnisse schon in kurzer Zeit obsolet sind.

---

versuchten die Gleichförmigkeit von gewerblichen Bauten zu mindern (nicht nur bei Fahrzeughändlern), behindern sie die Vereinheitlichungsbemühungen der Hersteller. Ein Händler sagte uns: „Früher war der Bauausschuss mein größter Feind, heute steht er auf meiner Seite, weil er gegen die Anforderungen des Herstellers mit mir Position bezieht.“. Schließlich entstehen hohe Reibungsverluste, wenn der Händler als Vermittler zwischen den Herstellern (die keinerlei Interesse in der Zusammenarbeit mit lokalen Baubehörden haben) und den Gemeinden (die oft kein Verständnis dafür entwickeln, warum der Hersteller auf eine bestimmte Fassade oder ein bestimmtes Fertigstellungsdatum besteht) fungieren muss. Dieser dreiseitige Verhandlungsprozess führt oft zu Missverständnissen, Verzögerungen und auch zu Kostenüberschreitungen.

Z.B. hätte kaum ein Betreiber eines Fast-Food-Restaurants vor 20 Jahren vorhergesagt, das ein typisches Restaurant bis zu 75% seines Umsatzes mit Drive-Through-Kunden macht. Im Verhältnis werden als die Sitzplätze im Inneren heute im Vergleich zum Drive-Through wesentlich kleiner dimensioniert.

Im Detail: Unsere erste Empfehlung zielt darauf ab, sich mit dem Heute auseinander zu setzen, nämlich mit den Kosten und Nutzen heutiger Markenbetriebsprogrammen. Wir empfehlen aber, dass Hersteller und Händler diese Frage gemeinsam prüfen: ob die Händlerbetriebe, die heute gebaut werden, auch in der Zukunft erfolgreiche Händlerbetrieb sein werden. Wir erwarten überhaupt nicht, dass das amerikanische Händlersystem verschwinden wird. Wir, einige Händler, einige Fachleute und einige Hersteller machen sich aber Sorgen, dass der Händlerbetrieb heutigen Zuschnitts nicht dafür geeignet sein könnte. So könnten die Flächenerfordernisse geringer werden, der Lagerbestand könnte kleiner werden auch wenn die Modellpalette größer wird, Kunden könnten neue Services fordern und die Zahl der separaten Servicebetriebe könnte steigen. Es wäre besser, eine solche Analyse eher früher als später durchzuführen, damit es in der Zukunft nicht zu unbrauchbaren Großinvestitionen kommt. Man braucht sich nur anschauen, wie sich der Verkauf von Computern, Büchern und Restaurantketten oder gar die Einkaufszentren in der Vorstadt verändert haben. Man muss sich klar werden, dass die Entwicklung fortschreitet und dass sie negative Auswirkungen auf jene haben kann, die sich nicht mit der Veränderung weiterentwickeln.

## **X. Zusammenfassung**

Markenbetriebsprogramme, vor zwei Jahrzehnten kaum bekannt, sind heute Teil der täglichen Realität für jeden Neufahrzeugverkauf in den USA. Während alle, die heute in den USA im Fahrzeugeinzelhandel tätig, sich über die grundlegenden Prinzipien solcher Programme einig sind (dass Kunden in saubere, moderne Betriebe zu führen, die die Marke stützen), bestehen deutliche Unterschiede in der Bewertung deren Konzeption und Umsetzung auf der Ebene der Erweiterung, Modernisierung und Vereinheitlichung und über diese Ebenen hinweg. Im Kern liegt die Auseinandersetzung in der Unsicherheit darüber, ob solche Programme nützlich sind und die Sorge, dass sie zu kostspielig sind. Sorgen gibt es auch darüber, ob diese Programme der beste Weg sind, um Fahrzeughändler auch auf die künftigen Entwicklungen der Branche vorzubereiten.

Das Ziel dieses NADA-Forschungsprojekts war es, die Details der Argumentation herauszuarbeiten und dadurch offensichtlich zu machen, dass ein breites Spektrum an Meinungen von Branchenbeteiligten in einem vertraulichen Umfeld erfasst wurde und so eine offene und ehrliche Diskussion ermöglicht wurde. Auf der Basis dieser Gespräche und unserer Analyse haben wir dann einige Empfehlungen für die Zusammenarbeit von Händlern und Herstellern gemacht, wie diese die Spannungen zu den einzelnen Themenbereichen abbauen könnten. Dabei haben wir versucht, so objektiv und ausgewogen wie möglich zu sein. Das war angesichts der vielen starken und leidenschaftlich vertretenen Meinungen nicht einfach, wobei keine Einzelmeinung darauf hoffen konnte, den unterschiedlichen Gegebenheiten in vielen tausenden Händlerbetrieben und bei dutzenden Herstellern Gerecht zu werden. Unabhängig davon, ob unsere Empfehlungen Akzeptanz finden: Wenn dieser Bericht auch nur ein klein wenig dazu beiträgt, dass die Branche (Händler, Hersteller, Rechtsanwälte, Steuerberater, Makler, etc.) produktiver wird und die Probleme, die sich aus Markenimageprogrammen ergeben, mit positivem Zugang besser gelöst werden können, dann hat sich die Mühe gelohnt.