

Alexander Graf

# **Geschäftsmodelle im europäischen Automobilvertrieb**

Herausforderung  
Multikanalmanagement

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. W. Fritz

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung und Problemstellung.....	1
2 Grundlagen und konzeptioneller Rahmen.....	5
2.1 Inhaltliche und begriffliche Abgrenzungen.....	5
2.2 Konzeptionelle Basis.....	10
2.2.1 Vertikale Marketing Systeme.....	10
2.2.2 Multikanalmanagement.....	12
2.2.3 Kritische Würdigung.....	16
2.3 Stand der Forschung.....	17
2.3.1 Gestaltung des Distributionssystems.....	18
2.3.2 Hersteller-Absatzmittler-Beziehung.....	19
2.3.3 Kontakt zum Endkunden.....	20
2.3.4 E-Commerce und neue Distributionsorgane.....	21
2.3.5 Defizite bisheriger Forschung.....	22
2.4 Forschungsfragen und Gang der Untersuchung.....	23
3 Bestimmungs- und Begrenzungsfaktoren der Gestaltung des Automobilvertriebs.....	25
3.1 Perspektive Distributionsobjekt.....	27
3.1.1 Automobil als Distributionsobjekt.....	27
3.1.2 Distributionsobjektbezogene Trends.....	29
3.1.3 Zusammenfassende Thesen.....	32
3.2 Perspektive Marktstruktur.....	32
3.2.1 Kunden im europäischen Automobilmarkt.....	32
3.2.2 Trends im Automobilmarkt.....	36
3.2.2.1 Kundenstruktur.....	37
3.2.2.2 Kundenverhalten und Kundenbedürfnisse.....	38
3.2.3 Zusammenfassende Thesen.....	41
3.3 Perspektive Distributionssystem.....	42
3.3.1 Distributionssysteme im Automobilvertrieb.....	43
3.3.2 Trends im Distributionssystem.....	44
3.3.2.1 Strukturwandel.....	45
3.3.2.2 Professionalisierung.....	54
3.3.3 Zusammenfassende Thesen.....	56
3.4 Perspektive Unternehmen.....	57
3.4.1 Automobilhersteller im europäischen Markt.....	57
3.4.2 Herstellerbezogene Trends bis 2015.....	57
3.4.3 Zusammenfassende Thesen.....	59
3.5 Weitere Umweltfaktoren.....	59
3.5.1 Politisch-Rechtliche Situation des europäischen Automobilvertriebs.....	59
3.5.1.1 Gruppenfreistellungsverordnungen der EU-Kommission vor 2002.....	60
3.5.1.4 Die aktuelle GVO 1400/02.....	61
3.5.2 Trends im politisch-rechtlichen Umfeld.....	65
3.5.2.1 Abbau von Handelshemmnissen und Deregulierung.....	65
3.5.2.2 Veränderungen durch die GVO 1400/02.....	66
3.5.3 Einfluss des technologischen Umfelds.....	68

3.5.4 Zusammenfassende Thesen.....	69
3.6 Zwischenfazit: Forschungsfragen F-I und F-II .....	70
4 Analyse von Distributionsorganen .....	71
4.1 Kategorisierung von Distributionsorganen .....	71
4.2 Analysekonstrukte zur Differenzierung von Distributionsorganen .....	74
4.2.1 Ansatz „Betriebsformen“ .....	78
4.2.2 Ansatz „Distributionsformen“ .....	81
4.2.3 Ansatz „Absatzkanal“ .....	82
4.2.4 Ansatz „Geschäftsmodell“ .....	83
4.2.5 Diskussion der Ansätze .....	90
4.3 Geschäftsmodell als Analysekonstrukt .....	92
4.3.1 Differenzierungsansätze des Geschäftsmodellbegriffs .....	93
4.3.2 Theoretischer Rahmen der Operationalisierung des Analysekonstrukts.....	96
4.3.2.1 MBV: market-based view of the firm .....	97
4.3.2.2 RBV: resource-based view of the firm.....	101
4.3.2.3 Transaktionskostenansatz als Teil der Neuen Institutionenökonomik.....	105
4.3.2.4 Verhaltenstheoretischer Ansatz.....	112
4.3.2.5 Consumer-based view der Unternehmung .....	113
4.3.2.6 Theoretische Ansätze als Basis der Ausgestaltung des Analysekonstrukts ...	118
4.4 Operationalisierung des Analysekonstrukts für den Untersuchungsgegenstand .....	120
4.4.1 Leistungskonzept.....	120
4.4.1.1 Kundengruppen .....	121
4.4.1.2 Kundennutzen im Kaufprozess .....	122
4.4.1.3 Value Add des Geschäftsmodells im Distributionssystem .....	123
4.4.2 Kommunikationskonzept .....	125
4.4.3 Ertragskonzept.....	129
4.4.4 Wachstumskonzept.....	130
4.4.5 Kompetenzkonfiguration.....	131
4.4.6 Organisationsform.....	132
4.4.7 Kooperationskonzept.....	134
4.4.8 Koordinationskonzept .....	135
4.5 Zwischenfazit: Hauptthese H-II und Forschungsfrage F-III .....	135
5 Distributionsorgane des Automobilvertriebs im Spiegel einer Delphi-Studie.....	139
5.1 Ziel der Untersuchung.....	139
5.2 Methodik .....	139
5.2.1 Auswahl der Methode .....	140
5.2.2 Grundzüge der Delphi-Methode.....	140
5.2.3 Kritik der Delphi-Methode.....	146
5.2.4 Zwischenfazit zur Methodik.....	149
5.3 Durchführung der empirischen Untersuchung .....	149
5.3.1 Pretest .....	150
5.3.2 Expertenauswahl .....	152
5.3.3 Fragebogen-Design .....	154
5.3.4 Abbruchkriterien .....	155
5.4 Ergebnisse zu allgemeinen Trends.....	158
5.5 Geschäftsmodelle im europäischen Automobilvertrieb .....	162
5.5.1 Geschäftsmodell Autohaus.....	164
5.5.1.1 Geschäftsmodellvariante Autohaus (Hierarchie) .....	170
5.5.1.2 Geschäftsmodellvariante Autohaus (Vertrag).....	174
5.5.1.3 Geschäftsmodellvariante Autohaus (Markt) .....	179
5.5.2 Geschäftsmodell Automall.....	182

5.5.3 Geschäftsmodell Downtownshop.....	188
5.5.4 Geschäftsmodell Factory Outlet.....	191
5.5.5 Geschäftsmodell Vermittlung (branchennah) .....	197
5.5.6 Geschäftsmodell Vermittlung (branchenfremd).....	199
5.5.7 Geschäftsmodell Mobility .....	202
5.5.7.1 Geschäftsmodellvariante Mobility (Geschäftskunden).....	207
5.5.7.2 Geschäftsmodellvariante Mobility (Privatkunden) .....	209
5.5.8 Geschäftsmodell E-Commerce.....	210
5.5.8.1 Geschäftsmodellvariante E-Commerce (Quoting) .....	216
5.5.8.2 Geschäftsmodellvariante E-Commerce (Transaktion mit Endkunden) .....	219
5.5.8.3 Geschäftsmodellvariante E-Commerce (Transaktion mit Wiederverkäufern).....	221
5.5.9 Geschäftsmodell Einzelhandelskooperation .....	222
5.5.10 Geschäftsmodell Nationale Vertriebsgesellschaft.....	226
5.5.10.1 Geschäftsmodellvariante Nationale Vertriebsgesellschaft (Hierarchie) .....	230
5.5.10.2 Geschäftsmodellvariante Nationale Vertriebsgesellschaft (Vertrag).....	231
5.5.11 Geschäftsmodell Dienstleister für nationale Distributionsfunktionen .....	232
5.5.12 Geschäftsmodell Franchising im freien Autohandel .....	233
5.5.13 Weitere Geschäftsmodell-Ansätze .....	237
5.5.13.1 Geschäftsmodell Auktion .....	237
5.5.13.2 Geschäftsmodell Versandhandel (offline).....	238
5.5.13.3 Geschäftsmodell Eventvertrieb .....	238
5.5.13.4 Geschäftsmodell Network-Marketing – Kunde wirbt Kunde .....	239
5.5.13.5 Geschäftsmodell Hard Selling.....	239
5.6 Güte der empirischen Ergebnisse.....	239
5.6.1 Objektivität.....	239
5.6.2 Reliabilität .....	240
5.6.3 Validität .....	246
5.6.4 Nebengütekriterien nach LIENERT/RAATZ.....	248
5.6.5 Zusammenfassung .....	248
5.7 Zwischenfazit Forschungsfragen I bis IV und H-I.....	249
5.7.1 Forschungsfragen F-I und F-II und Hauptthese H-I.....	249
5.7.2 Forschungsfragen III und IV .....	250
6 Implikationen auf die Distributionssystemgestaltung .....	251
6.1 Geschäftsmodelle im Distributionsplanungsprozess.....	251
6.2 Allgemeine Implikationen für die Distributionsplanung .....	254
6.2.1 Perspektive Distributionsobjekt .....	254
6.2.2 Perspektive Marktstruktur .....	254
6.2.3 Perspektive Distributionssystem .....	255
6.2.3.1 Integration des MKV.....	256
6.2.3.2 Steuerung und Führung des MKV .....	258
6.2.4 Perspektive Unternehmen .....	260
6.2.5 Weitere Umweltfaktoren .....	264
6.2.6 Zusammenfassung .....	265
6.3 Geschäftsmodelle des Automobilvertriebs und Distributionssystemgestaltung .....	265
6.3.1 Leistungskonzept.....	266
6.3.2 Kommunikationskonzept .....	270
6.3.3 Ertragskonzept.....	272
6.3.4 Wachstumskonzept.....	272
6.3.5 Kompetenzkonfiguration.....	274
6.3.6 Organisationskonzept .....	274

---

6.3.7 Kooperations- und Koordinationskonzept .....	275
7 Kritische Würdigung der Ergebnisse und Ausblick .....	277
7.1 Ziel, Ergebnis und Güte der Arbeit .....	277
7.2 Ausblick .....	279
Anhang 1: Fragebogen Pretest .....	281
Anhang 2: Vorbereitung empirische Untersuchung .....	284
Anhang 3: Fragebogen 1. Delphi-Runde.....	289
Anhang 4: Fragebogen 2. Delphi-Runde.....	303
Anhang 5: Auswertung freier Antworten aus Befragungsrunde I.....	318
Anhang 5.1 Statements aus Teil I des Fragebogens.....	318
Anhang 5.2 Statements aus Teil II des Fragebogens .....	321
Anhang 5.3 Statements aus Teil III des Fragebogens .....	324
Anhang 6: Anwendung der Abbruchkriterien auf Geschäftsmodell-spezifische Items.....	327
Anhang 7: Teilnehmer der Runden I und II .....	331
Literaturverzeichnis.....	333