

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 046

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H./ Grether, M./ Brüsewitz, K.

Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel

Mannheim 2000
ISBN3-89333-221-9

Professor Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Mark Grether

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl.

Dipl.-Kfm. Kai Brüsewitz

ist Mitarbeiter der BMW AG München.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel

Von Professor Dr. Hans H. Bauer, Dipl.-Kfm. Mark Grether
und Dipl.-Kfm. Kai Brüsewitz

Inhaltsübersicht

1. Das Automobil - über den Datenhighway in die Zukunft.....	1
2. Die Bedeutung des Internet als elektronischer Vertriebskanal	3
3. Der Vertrieb von Automobilen	7
3.1. Der elektronische Automobilvertrieb	7
3.2. Relevanz des Online-Kaufs von Neuwagen am Beispiel USA.....	10
3.3. Gegenwärtige Bedeutung des elektronischen Automobilvertriebs in Deutschland.....	13
3.4. Idealtypischer Ablauf eines Autokaufs via Internet.....	15
4. Determinanten des Internet-Einsatzes für den Automobilvertrieb im Händlerbetrieb.....	18
4.1. Faktoren, die den Internet-Einsatz positiv beeinflussen	18
4.1.1. Die Wettbewerbsintensivierung durch das Internet	18
4.1.2. Das Internet als Instrument zur Steigerung des Kundennutzens	20
4.1.3. Das Internet als Instrument zur Steigerung der Kundenbindung	22
4.1.4. Das Internet als Instrument zur Steigerung des Unternehmenserfolges.....	26
4.2. Determinanten der Ablehnung des Internet für den Automobilvertrieb im Händlerbetrieb.....	27
4.2.1. Unkenntnis über Einsatzmöglichkeiten des Internet.....	27
4.2.2. Vermeidung zusätzlicher Aufwendungen	29
4.2.3. Vermeidung internetinduzierter Risiken	30
5. Handlungsempfehlungen	31

1. Das Automobil - über den Datenhighway in die Zukunft

Die Automobilindustrie ist in dem zu Ende gehenden Jahrzehnt von einer strategischen Neuorientierung geprägt. Zu Beginn dieser Dekade erlebte die Branche einen nachhaltigen Konjunkturerinbruch und adaptierte daraufhin die von *Womack/Jones/Roos* vorgeschlagenen Maßnahmen zur Verschlankeung von Produktion und Entwicklung. Nach Überwindung der Rezession und einer prosperierenden Wirtschaftsentwicklung intensivierte sich der Wettbewerb und mündete in eine wahre Konzentrationswelle: *Daimler-Benz* fusioniert mit *Chrysler* zu *DaimlerChrysler*, *Ford* übernimmt *Volvo*, *Volkswagen* kauft *RollsRoyce*.

Neben dieser durch die Fusionswelle veränderten Wettbewerbsstruktur sieht sich die Automobilindustrie weiteren Herausforderungen gegenüber. Es gilt, die Verschiebung der Nachfrage von nahezu gesättigten Märkten wie den USA, Europa oder Japan zu entstehenden Märkten wie Südamerika, Osteuropa und China, auch unter Berücksichtigung der dortigen wirtschafts- und währungspolitischen Krisen, zu bewältigen. Des Weiteren fand eine Veränderung des Kaufverhaltens der Verbraucher statt, die kritischer und preisbewußter geworden sind und deren Wertesystem einen Wandel vollzog. Doch nicht nur Globalisierung, individualisiertes Kundenverhalten, Überkapazitäten und der allgegenwärtige Kostendruck sind von fundamentaler Bedeutung für die gesamte Automobilindustrie, sondern auch das explosive Wachstum der Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere des Internet.

Das Internet entwickelt sich mehr und mehr zu einem zusätzlichen Vertriebskanal. Die Nutzung dieses Mediums als Vertriebskanal reduziert sich dabei keineswegs nur auf die physische Distribution von digitalisierbaren Produkten wie Software, sondern wurde mittlerweile auch zur akquisitorischen Distribution durch die Anbieter von Büchern, Compact Discs, Flugtickets oder auch Eintrittskarten erobert. Die Erfolgsgeschichten solcher Firmen wie *Amazon.com* oder *CDnow* sind heute fast schon Legende. Doch auch stoffliche Produkte wie Automobile werden zunehmend über das Netz gehandelt. Nach anfänglicher Zurückhaltung und der ausschließlichen Nutzung des Internet als zusätzlichen Kommunikationskanal hat nun auch die Automobilindustrie die Potentiale dieses Mediums als Vertriebsweg entdeckt. Zwar werden hierzulande bislang fast

ausschließlich Gebrauchtwagen auf diesem Wege verkauft, aber das Beispiel USA zeigt, welche Entwicklungen auch auf dem Neuwagensektor möglich sind.

Wie hoch der Anteil dieses Absatzkanals für langlebige Konsumgüter wie das Automobil in Zukunft sein wird, bleibt abzuwarten. Dennoch scheint die Entwicklung unaufhaltsam und führt zu massiven Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft der Automobilindustrie. Es besteht die Möglichkeit, den großen Rationalisierungen in Entwicklung und Produktion nun eine Verschlankung auch des letzten Drittels der Wertschöpfungskette, des Vertriebs, folgen zu lassen, der beim Automobil durchschnittlich 30-33 Prozent des Listenneupreises ausmacht. Abbildung 1 veranschaulicht die Entwicklung der Restrukturierung in der Automobilindustrie.

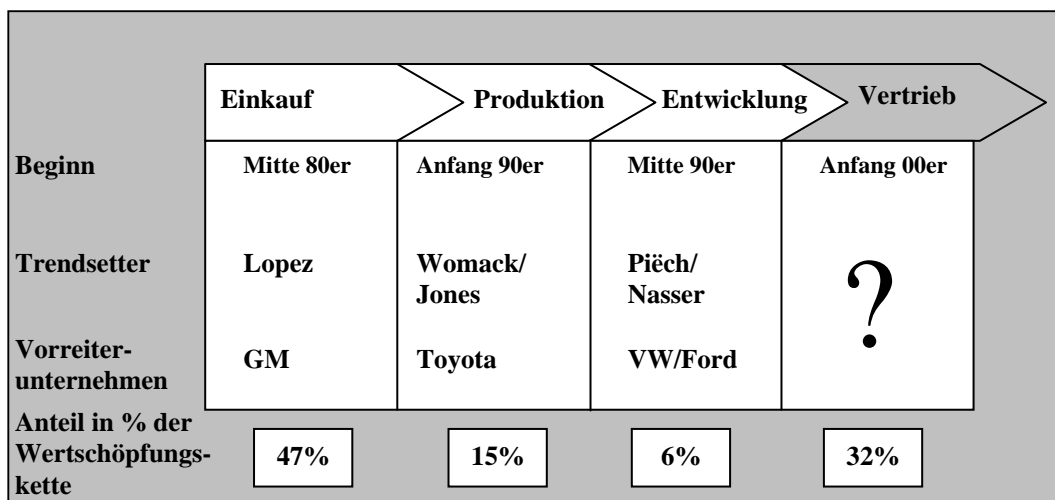


Abb. 1: **Restrukturierung in der Automobilindustrie**

Die neuen Margensysteme zahlreicher Automobilhersteller, die Umstrukturierung der Händlernetze sowie die intensive Auseinandersetzung mit elektronischen Vertriebsmöglichkeiten deuten auf eine strategische Neuausrichtung des Automobilvertriebs mit den Zielen einer Steigerung der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindung und der internen Effizienz hin. Nicht zuletzt gilt es auch, die Folgen aus der wahrscheinlichen Nichtverlängerung der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO), die im Jahr 2002 ausläuft und den Vertrieb von Neufahrzeugen über ein exklusives Händlernetz erlaubt, zu antizipieren.

2. Die Bedeutung des Internet als elektronischer Vertriebskanal

Der Entscheidung eines Unternehmens, das Internet als zusätzlichen oder auch ausschließlichen Absatzkanal zu nutzen, müssen vielfältige technische und organisatorische Anpassungen folgen. Es empfiehlt sich daher, vor dem Vertrieb über das Internet eine eindeutige Strategie zu entwickeln, sich klar zu positionieren, alle relevanten Abteilungen in das Konzept mit einzubeziehen, aber auch konkrete Verantwortungsbereiche zu definieren. Nur bei professioneller Umsetzung des Online-Angebotes können sich sowohl für das anbietende Unternehmen als auch für den Internet-Nutzer als potentiellen Kunden je nach Produkttyp **Nutzenpotentiale** ergeben. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Nutzenpotentiale, die bei adäquater Umsetzung eines elektronischen Vertriebs verwirklicht werden können.

Vorteile für das anbietende Unternehmen	Vorteile für den Online-Käufer
- Kostenersparnis (keine variablen Kosten pro Kundenbesuch), günstiges Informations- und Transaktionsmedium	- Kostenersparnis (häufig Preisvorteile, hohe Preis- und Angebotstransparenz), keine Fahrt zum Einkaufsort notwendig
- Erweiterung des Einzugsbereichs der Konsumenten	- Verfügbarkeit eines internationalen, weltweiten und herstellerunabhängigen Angebotes
- Vorselektion einer bestimmten Zielgruppe	- Individuelles Selektieren des Angebotenen
- 24-Stunden-Angebotsleistung	- 24-Stunden-Ladenöffnungszeit
- Mittel zur Kundenbindung	- Anonymität bleibt gewahrt
- Zeit- und Kostenersparnis bei Auftrags-erlangung und -abwicklung	- Zeitersparnis und Bequemlichkeit, Möglichkeit der Interaktion u. Steuerung
- Aktualitätsvorteil bezüglich Informationen und Preisen, kurze Reaktionszeiten	- Schneller und preisgünstiger Zugriff auf aktuelle Produktinformationen

Tab. 1: **Nutzenpotentiale des Online-Vertriebs für Anbieter und Nachfrager**

Werden die durch den Kunden erwarteten Vorteile durch einen Online-Vertrieb nicht erfüllt, entsteht Reaktanz beim Kunden, und es besteht die Gefahr, daß die Vorteile des Anbieters sich in Nachteile umkehren. Darüber hinaus existieren zusätzliche Nachteile, die mit diesem neuen Vertriebsweg einhergehen, jedoch nur von temporärer Dauer sein dürften: Das Angebot muß zunächst erst einmal vom Nutzer gefunden werden, es bestehen noch immer Unklarheiten bezüglich der Sicherheit von Online-Transaktionen

und es herrscht weiterhin eine uneinheitliche Gesetzgebung. Erschwerend hinzukommen vielfach unzureichende Übertragungsgeschwindigkeiten und ein Mangel an persönlicher Interaktion des Anbieters mit dem Nutzer.

Unabhängig von diesen, noch weiterer technischer Entwicklung bedürftiger Nachteile, gilt es aber vor allem auch den zunehmenden **Absatzkonflikt** zwischen Hersteller und traditionellen Vertriebspartnern aufgrund verstärkten Direktvertriebs durch den Hersteller und das Auftreten branchenfremder **Absatzmittler** zu nennen. Das Internet läßt sich einerseits für den direkten Absatz vom Hersteller zum Käufer, also ohne fremde Zwischenstufe, und andererseits unter Einschaltung einer Zwischenstufe für den indirekten Absatz nutzen (vgl. Abbildung 2).

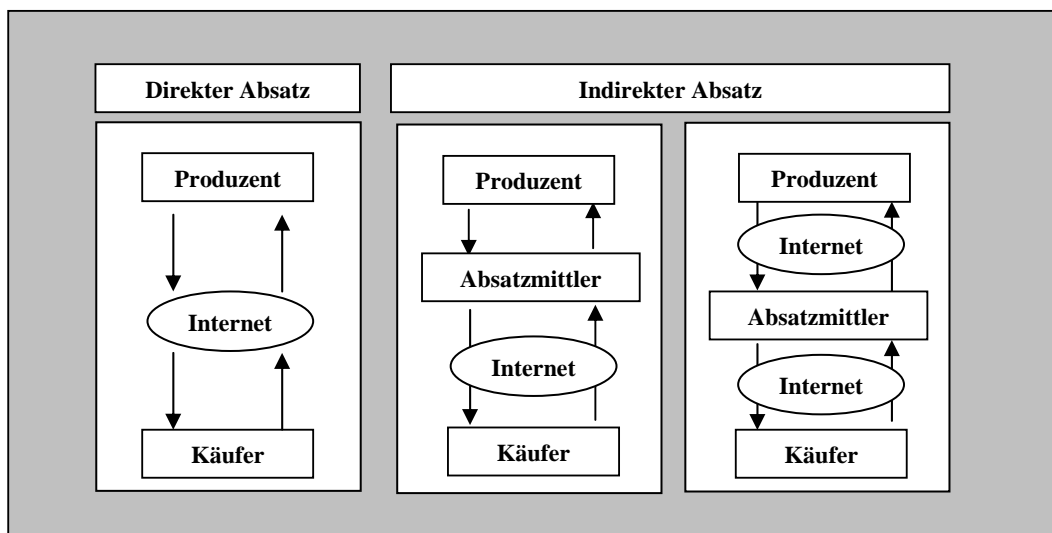


Abb. 2: **Direkter und indirekter Absatz**

Hinzukommt die durch das Internet erhöhte **Markt- und Preistransparenz**, die zu einem Preisverfall führen kann, mit der Folge sinkender Erträge von Herstellern und Händlern sowie einer möglichen Zunahme des intrabrand-Wettbewerbs.

Die Verlagerung des Handels auf den zusätzlichen Absatzkanal Internet werden vor allem die traditionellen Handelsorganisationen zu spüren bekommen, deren Wertschöpfungsanteil am Produkt eher gering ist und die in direkter Konkurrenz zum Hersteller stehen. Abbildung 3 illustriert, welche Geschäfte sich der Gefahr von Umsatzeinbußen und Verdrängung durch den Internethandel ausgesetzt sehen müssen.

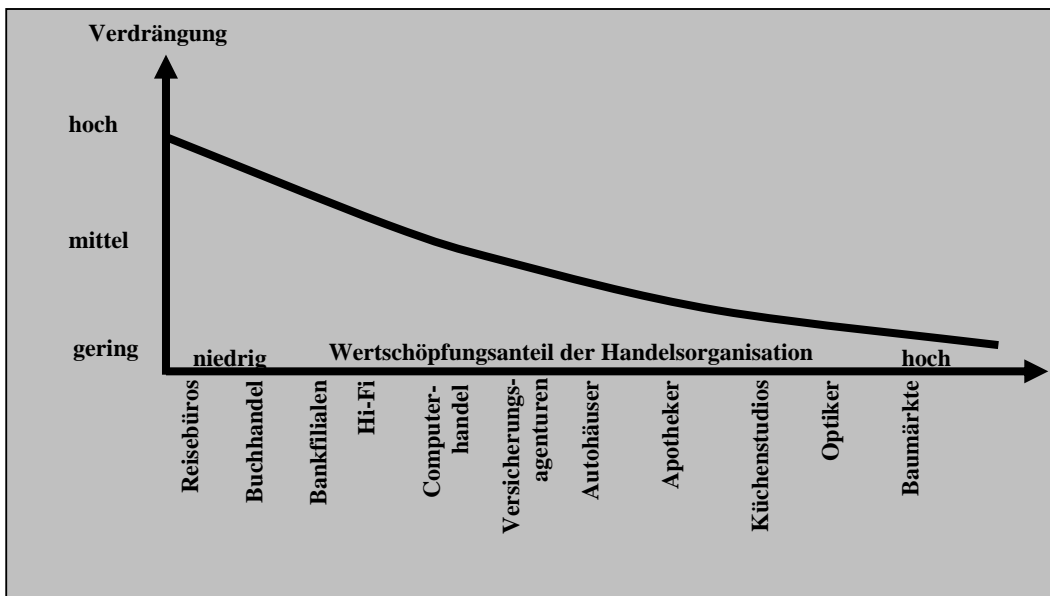


Abb. 3: **Verdrängungsgefahr für den traditionellen Handel durch Internethandel**

Hervorgehoben wird diese Gefahr durch Betrachtung der Entwicklung des Internet-Handelsvolumens. So wurden im ersten Halbjahr 1999 von deutschen Online-Händlern ca. 810 Mio. DM im Geschäft mit privaten Endkunden (business-to-consumer) umgesetzt. Diese Zahl beinhaltet sämtliche über das Internet verkauften Waren und Dienstleistungen, unabhängig davon, ob der Anbieter selbst als Händler bzw. Leistungserbringer auftritt oder ob er gegen Provision Online-Umsätze für Dritte anbaut (vgl. Abb. 4). Für das gesamte Jahr 1999 läßt sich ein Volumen von knapp 2,2 Mrd. DM absehen. Diese Verdreifachung der Online-Umsätze gegenüber 1998 zeigt die rasante Wachstumsdynamik des Marktes. So ist das Weihnachtshoch 1988 keine singuläre Saisonscheinung gewesen, viele der befragten Online-Händler verzeichneten bereits im Februar noch höhere Umsätze als im Dezember. Natürlich werden diese hohen Wachstumsraten durch die – noch – kleine Basis relativiert: Der E-Commerce-Anteil am gesamten Einzelhandelsvolumen beträgt gerade einmal 0,3 %. Bei dieser Rechnung darf allerdings nicht vergessen werden, daß das Internet heute bereits in hohem Maße Offline-Umsätze auslöst bzw. beeinflusst, indem es sehr effizient Produkt- und Preisvergleiche ermöglicht, z. B. beim Autokauf. Die Bedeutung und das Potential des Internets sind enorm, zumal amerikanische Studien davon ausgehen, daß 5-10 % der Umsätze Resultat einer echten Markterweiterung sind, d. h. nicht auf

Verdrängung bisher in stationären Geschäften getätigter Einkäufe beruhen. Vorreiter im E-Commerce sind Branchen, deren Produkte z. B. aufgrund ihres hohen Informationsgehaltes oder ihrer Segmentschwerpunkte eine hohe Eignung für den Internet-Verkauf aufweisen. So entfallen 70 % der derzeitigen Online-Umsätze auf die vier Kategorien Reise, Brokerage (Wertpapierhandel), Bücher und Computer. Aber auch in Branchen, in denen der Online-Vertrieb weniger naheliegend erscheint, wie z. B. Bekleidung oder Lebensmittel oder auch im Automobilbereich, entstehen völlig neue Geschäftsmodelle, die das Internet als Handelsplattform nutzen. Das heißt, daß alle Branchen – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – erfaßt sind.

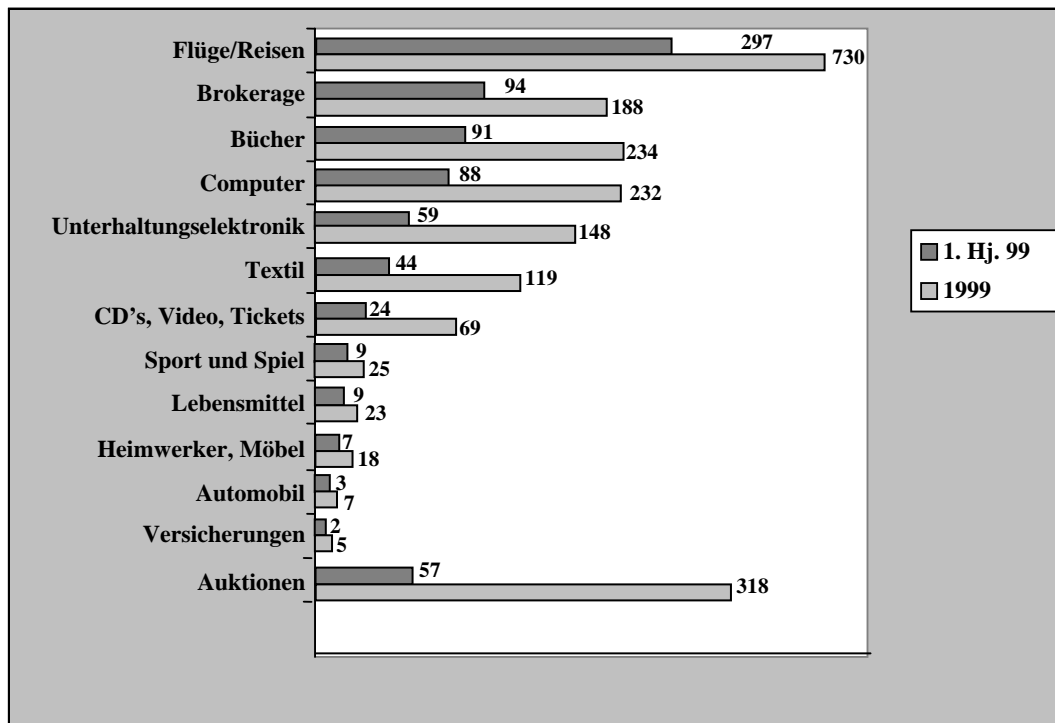


Abb. 4: **Online-Umsätze in Deutschland in Millionen DM von 1999**

1999 berücksichtigten **40 %** der amerikanischen **Neuwagenkäufer** das Internet bei der Sammlung von Produkt- und Preisinformationen in ihrem Kaufprozeß. Obwohl Deutschland auch in dieser Beziehung den USA weit hinterher ist, gehen viele Hersteller und Händler im deutschen Automarkt trotzdem davon aus, daß der **Marktanteil** des Neuwagenkaufes über das Internet schon bald bei 10 Prozent liegt.

Bekräftigt wird diese Zahl auch durch die Tatsache, daß nach einer Umfrage von *Gemini Consulting* schon heute 11 Prozent der befragten Personen bereit wären, den nächsten Wagen über das Internet zu bestellen.

3. Der Vertrieb von Automobilen

3.1. Der elektronische Automobilvertrieb

Die Mehrheit der deutschen Hersteller und Händler rechnet damit, daß spätestens im Jahr 2005 zehn bis 20 Prozent aller Neuwagen über das Internet verkauft werden. Was aber kann unter dem elektronischen Vertrieb von Automobilen verstanden werden?

Mit der Erweiterung der Internet-Aktivitäten der Hersteller von der bloßen Darbietung von Produkt- und Unternehmensinformationen hin zu Angeboten, die zuvor nur vom stationären Autohaus wahrgenommen wurden wie Neuwagen-Spezifikation, Zubehörbestellung über E-Mail oder die Vereinbarung von Service- und Probefahrtterminen, wurden erste Schritte unternommen, den **traditionellen** Autohandel mit den neuen Internet-Möglichkeiten zu verknüpfen. Allerdings haben laut einer Untersuchung des *Lehrstuhls für Automobilwirtschaft* der *Fachhochschule Gelsenkirchen* erst die wenigsten europäischen Automobilhersteller auch die Voraussetzungen zur Einbindung von E-Commerce Lösungen geschaffen. Dazu gehören *Volkswagen*, *BMW*, *Mercedes-Benz* sowie *mcc*, die Interessenten die Möglichkeit bieten, ihr Wunschauto von zu Hause aus am Bildschirm zu konfigurieren. Selbige Studie befragte Hersteller und Händler in Deutschland nach ihrer Einschätzung, wieviel Prozent der Autokäufer das Internet für typische Funktionen beim Autokauf in Zukunft nutzen werden. Abbildung 5 gibt die jeweiligen Einschätzungen wieder.

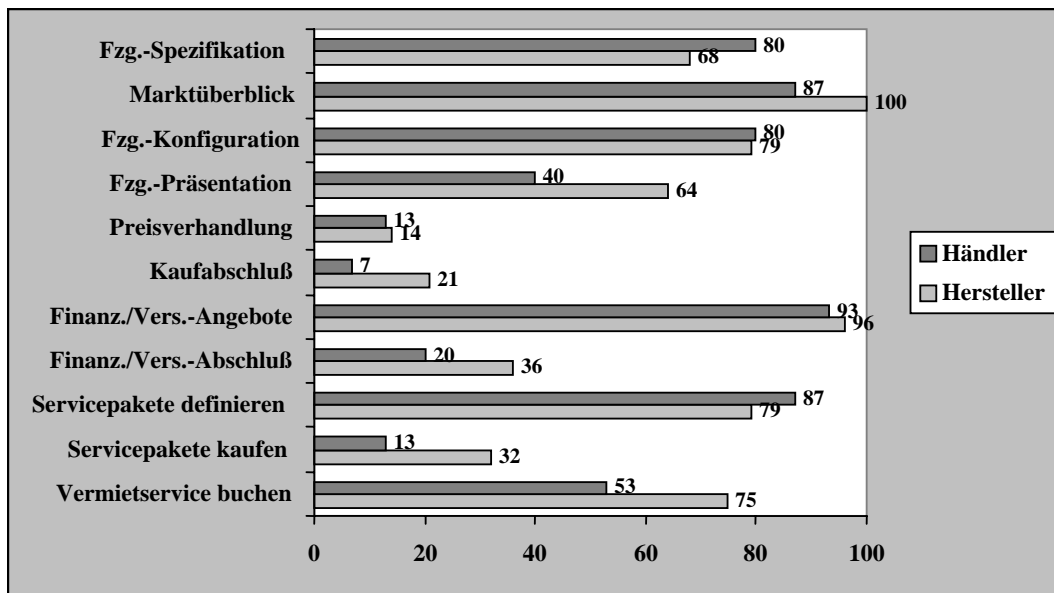


Abb. 5: **Händler- bzw. Herstellereinschätzung zur künftigen Nutzung des Internet für typische Funktionen beim Autokauf (in % der Autokäufer)**

Als Antwort auf den Markteintritt von Online-Autobrokern, die diese Funktionen bereits erfüllen, ist es von immenser Bedeutung für den Hersteller, diese Funktionen auch in seinen Internet-Auftritt zu integrieren. Für den Kunden wird der Automobilkauf dadurch transparenter, bequemer und meistens auch preisgünstiger. Das Marktforschungsunternehmen *Forrester Research* geht in einer Studie zum Neuwagenkauf über das Internet davon aus, daß mit weiterer Penetration des Internet auch die Aversion gegenüber Internet-Transaktionen abgelegt wird. Zur Realisierung der durch das Internet gegebenen Nutzenpotentiale wie Zeit- und Kostenersparnis werden die Konsumenten sukzessive einzelne Stufen des Neuwagenkaufes in das Internet verlagern. Die Autoren der Studie identifizierten dabei vier Phasen des Neuwagenkaufes:

1. Informationssuche und Fahrzeugauswahl
2. Suche nach Händler und Preis
3. Auswahl von Finanzierungs- und Versicherungsangeboten
4. Vertragsabschluß

Tabelle 2 zeigt für die USA, in welchem Ausmaß diese vier Schritte beim Neuwagenkauf durch das Internet beeinflusst werden und sich schrittweise in das Internet verlagern.

		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Neuwagenverkäufe	Mio.	15,3	15,4	15,5	15,5	15,6	15,7
1. Recherche und Fahrzeugauswahl	HH	2,0	2,8	3,8	5,0	6,4	7,9
	\$	46	65	90	123	162	205
2. Finden eines Händlers und Preises	HH	0,8	1,2	1,7	2,5	3,6	5,2
	\$	19	28	40	62	91	136
3. Wahl von Finanzierung/Versicherung/Garantie	HH	0,0	0,1	0,2	0,3	0,6	1,2
	\$	1	2	4	8	15	32
4. Vertragsabschluß	HH*	0,0	0,0	17	75	179	470
	\$	0,0	0,0	0,4	1,8	4,5	12,2
HH =Millionen Haushalte, die das Internet für die Schritte 1.-4. Nutzen (*hier in 1000)							
\$ =Durch Nutzung des Internet für 1.-4. beeinflusste Milliarden US\$							

Tab. 2: **Einfluß des Internet auf die vier Schritte des Kaufprozesses beim Neuwagenkauf in den USA**

Ziehen die Automobilhersteller und **-händler** bezüglich der Bereitstellung obiger Funktionen zur Abwicklung der vier Schritte nicht nach, bleibt den Konsumenten keine andere Möglichkeit als das Zurückgreifen auf die von den Auto-Brokern schon heute offerierten Dienste. In Zahlen ausgedrückt käme dies der Aufgabe von im Jahre 2003 allein für die USA prognostizierten 470000 Neufahrzeugen gleich, die direkt (d.h. auch mit Vertragsabschluß) via Internet verkauft werden sollen. Wird diese Zahl tatsächlich erreicht, entspräche sie einem Anteil von drei Prozent des gesamten US-Neuwagenmarktes und einem Umsatzvolumen von ca. 12 Milliarden US\$.

Ein *Gemini Consulting*-Studie zeigt, daß die Bereitschaft, ganz auf den Besuch beim Händler zu verzichten und den Wagen im Internet zu kaufen nicht nur von den Vorlieben der Autokäufer in bezug auf das Internet abhängt, sondern auch von der bevorzugten Automarke. Zum Beispiel nutzen mehr als 43 Prozent aller befragten *Audi*-Fahrer das neue Medium. *BMW*-Fahrer folgen mit rund 40 Prozent. Bei *Volkswagen*-Fahrern liegt dieser Wert bei gut 30 Prozent, bei *Open* und *Ford* bei etwas 20 Prozent (vgl. Abb. 6).

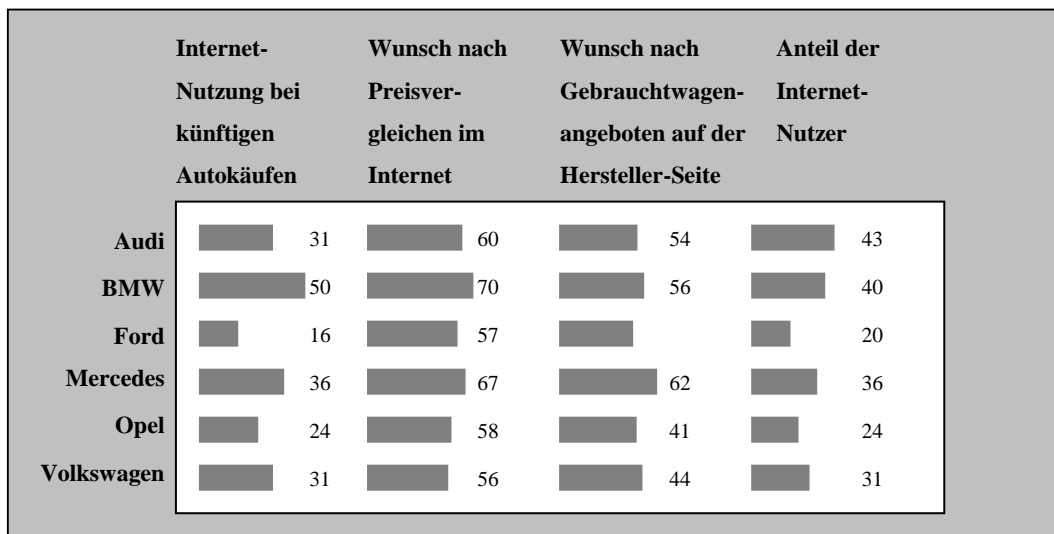


Abb. 6: **Internet-Nutzung beim Autokauf (in % der Autokäufer)**

3.2. Relevanz des Online-Kaufs von Neuwagen am Beispiel USA

Neuwagenverkäufe im Internet (bislang noch ohne online getätigten Vertragsabschluß) machen in den Vereinigten Staaten derzeit ca. drei Prozent des Gesamtmarktes aus. Die Prognosen für die Zukunft reichen für den nordamerikanischen Markt von pessimistischen sechs Prozent bis optimistischen 20 Prozent. Die wichtigste Rolle beim Autokauf im Internet spielen die sog. *Internet-Car-Broker*.

1998 gab es in den USA bereits über 50 solcher Auto-Broker, die ihre Geschäfte über das Internet abwickeln mit dem Ziel, dem potentiellen Kunden in kürzester Zeit das gewünschte Auto zu den günstigsten Konditionen anzubieten. Ermöglicht wird dies, indem sie Informationen bündeln und als kostensenkende Intermediäre auftreten. Die bedeutendsten unter ihnen sind vor allem der Marktführer *Autobytel.com*, ein Tochterunternehmen von *General Electric* mit einer 10,5 prozentigen Beteiligung des Handelsunternehmens *Metro*, und *CarPoint*, das zu *Microsoft* gehört. Beide Unternehmen besorgen den bei ihnen registrierten Händlern monatliche Umsätze im Automobilverkauf von insgesamt 450 Millionen US\$. Das Vorgehen von *Autobytel.com* - das seiner Wettbewerber ist sehr ähnlich - sieht folgendermaßen aus: Sie nehmen Marken-Autohändler unter Vertrag (*Autobytel.com* hat momentan Verträge mit über

2700 Händlern in den USA), denen sie im Gegenzug exklusive Rechte für bestimmte Gebiete einräumen und die Anfragen der Interessenten, die in diese Gebiete fallen, vermitteln. Der Verkaufsprozeß, das Vorgehen der Interessenten und die Einbindung der Händler in diesen Prozeß werden in weiter unten näher erläutert. Die Händler zahlen zur Aufnahme in das Netz von *Autobytel.com*, die monatlich mehr als 100000 Neufahrzeuganfragen erhalten, eine einmalige Gebühr von 4500 - 6000 US\$ und eine monatliche Gebühr von 1250 - 3000 US\$. Die Höhe der Gebühr ist abhängig von der durch den Händler vertretenen Marke, der Größe und Exklusivität des überlassenen Gebietes und der Anzahl realisierter Vermittlungen.

61 Prozent der amerikanischen Neuwagenhändler betreiben ihre eigene Internet-Seite. Zusätzlich nutzen 28 Prozent die unabhängigen Auto-Broker-Dienste, da diese ihnen zu mehr Kundenkontakten verhelfen, wie die jährlich vom Marktforschungsunternehmen *J.D. Power & Associates* durchgeführte Studie zur Zufriedenheit der nordamerikanischen Automobilhändler mit Online-Auto-Brokern besagt. Durchschnittlich erhalten die mit Brokern zusammenarbeitenden Händler monatlich 42 Anfragen auf Neufahrzeuge über diese Online-Dienste, von denen 17 Prozent (das entspricht 6,9 Fahrzeugen) zu einem Kauf führen. Obwohl Firmen wie *Autobytel.com* (bezieht seine Anfrage/Kauf Ratio auf 35 Prozent) sich gegen den Vorwurf verwahren, sie würden die Verkaufspreise drücken, ist es eine Tatsache, daß die Margen für den Händler bei einem Online-Verkauf wesentlich geringer ausfallen als bei einem „normalen“ Verkauf. Trotz der Tiefstpreise und der hohen Gebühren ist das Internet-Geschäft für die mit *Autobytel.com* verbundenen Händler lukrativ. Zum einen generieren die Händler zusätzliche Geschäfte und können über die größere Absatzmenge die niedrigeren Margen ausgleichen, zum anderen entstehen relativ geringe Fixkosten und die Marketingaufwendungen sinken im Vergleich zum herkömmlichen Verkauf von durchschnittlich 225 US\$ auf 40 US\$ beim Online-Verkauf.

Das Besondere an diesen neuen Zwischenhändlern ist, daß beim Kaufprozeß die Markenebene erst zu einem späteren Zeitpunkt beim Interessenten ins Kalkül tritt. Der Interessent gibt zunächst den gewünschten Fahrzeugtyp, also Kombi, Cabrio oder Limousine, ein und definiert anschließend seine Preisgrenze. Erst dann begibt er sich in

die Markenebene, allerdings nicht markenexklusiv, sondern vielfältig. Das hat zur Folge, daß die Marke transparenter und eher austauschbar wird. Da diese Vorgehensweise nicht im Interesse der Markenhersteller sein kann, versuchen sie, dieser Markenerosion durch vermehrt eigene Aktivitäten auf diesem Gebiet zu begegnen.

Aus Angst vor Konflikten mit den bestehenden Händlernetzen und aufgrund bestehender gesetzlicher Regelungen haben sich die großen Automobilhersteller im Online-Vertrieb weitgehend zurückgehalten. Nach einer Testphase, mit Beginn im Oktober 1997 in vier Staaten an der amerikanischen Westküste, hat *General Motors* im März 1999 mit dem Launch seiner neuen Internetseiten *GM BuyPower* die bislang größte Herstellerinitiative, was den Internet-Verkauf von Automobilherstellern angeht, gestartet.

General Motors bietet auf dieser Seite detaillierte Informationen zu allen seinen Modellen, Vergleiche unabhängiger Dritter mit Wettbewerbsmodellen, Zugang zum Neuwagenbestand der 7800 teilnehmenden Händler (73 Prozent) mit direkter Lokalisierung des Händlers, bei dem das gewünschte Fahrzeug steht, und die Möglichkeit, online Finanzierungsdienstleistungen abzuschließen. Darüber hinaus kann der potentielle Kunde personalisierte Prospekte ausdrucken, Probefahrten vereinbaren und den Händler bitten, ein Fahrzeug zurückzuhalten oder für ihn beim Hersteller zu ordern. Hat der Interessent sich für ein bestimmtes Modell entschieden und die Ausstattung konfiguriert, kann er sich innerhalb von 24 Stunden über E-Mail, Fax oder Telefon von dem Händler seiner Wahl kontaktieren lassen, um den billigsten Kaufpreis für das gewünschte Fahrzeug zu erhalten. Anschließend sucht er den betreffenden Händler auf, unterschreibt den Kaufvertrag und nimmt das Fahrzeug in Empfang.

Der koreanische Automobilhersteller *Daewoo* plant einen 90-Tage Pilotversuch in Kalifornien, um Autos über das Internet direkt zu verkaufen und damit vor allem die im Internet stark vertretenen jüngeren Zielgruppen anzusprechen. Da *Daewoo* im Besitz der meisten seiner Händlerbetriebe ist, werden keine Konflikte durch den direkten Vertrieb erwartet. Der Autokäufer hat auf der Webseite von *Daewoo* die Möglichkeit, eine Probefahrt zu vereinbaren, für die ihm das Fahrzeug nach Hause oder zu seinem

Arbeitsplatz gebracht wird. Somit kann er das Auto durchaus probefahren, bevor er dann den Kauf (im Idealfall) online abschließt. *Toyota* plant, in den USA im Jahr 2000 den Verkauf von Automobilen über das Internet zu starten.

3.3. Gegenwärtige Bedeutung des elektronischen Automobilvertriebs in Deutschland

Seit Frühjahr 1999 hat *Autobyte.com* seine Aktivitäten auf Kanada, Großbritannien und Schweden ausgedehnt. Nach Aussage der *Autobyte.com* Geschäftsführung steht auch Deutschland ganz oben auf der Prioritätenliste, doch soll aufgrund der Bedeutung des deutschen Marktes hierzulande erst gestartet werden, wenn ein perfekter Ablauf garantiert ist. Geplanter Start in Deutschland ist Mitte 2000. Zeitgleich möchte auch *Carpaint* ihre deutschen Websites für die Kunden öffnen.

Der britische Online-Händler *OneSwoop.com* startet bereits im Frühjahr 2000 in Deutschland mit dem Neuwagenverkauf der Marken *Ford*, *General Motors (Opel)*, *Peugeot*, *Rover* und *VW/Audi*. Ziel ist es, daß Kunden direkt vom PC aus Wunschfahrzeuge zusammenstellen, auswählen und auch bestellen können. Dabei versprechen die Briten, Preisvorteile bis zu 40% unter Ausnutzung der Preisunterschiede in Europa anbieten zu können.

Eine ähnliche Initiative wie die von *General Motors* ist von deutschen Automobilherstellern momentan noch nicht zu erwarten, da für viele die Einbindung des Handel noch nicht geklärt ist. Zu hoch ist für die meisten Hersteller dabei das Risiko, durch vorbereitende Maßnahmen für einen Direktvertrieb unter langfristiger Ausschaltung des Handels, eine Verstimmung der angestammten Vertriebspartner auszulösen. Der Automobilhersteller *Opel* bietet unter der Adresse www.opel.de ein Internet-Sondermodell an. Der *Corsa Webc@r* wird ausschließlich über den Internetauftritt von *Opel* beworben. Nach individueller Konfiguration seines Fahrzeugs erhält der Kunde online den Hauspreis des nächstgelegenen *Opel*-Vertragshändlers und kann seinen Wagen dann auch via Internet bestellen. Der eigentliche Kaufvertrag und die physische Übernahme erfolgen nach wie vor beim *Opel*-Händler.

Verglichen mit den 61 Prozent der amerikanischen Händler, die einen eigenen Internet-Auftritt haben, sind lediglich zwei Prozent der Händler in Deutschland mit einer eigenen Internet-Seite vertreten. Je länger die Verbraucher von Hersteller und Handel auf Distanz gehalten werden, desto leichter wird auch in Deutschland der Markteintritt für neue Wettbewerber.

Einige namhafte Automobilhersteller bieten auf ihren Internetseiten Jahres- und Gebrauchtwagen an. Darüber hinaus existieren zahlreiche Online-Gebrauchtwagenbörsen unabhängiger Anbieter, bei denen Händler und Privatpersonen gebrauchte Fahrzeuge ausschreiben können. Die Bekanntesten sind *Faircar*, eine Tochter der *Dekra AG*, mit mittlerweile über 1000 angeschlossenen Händlern und täglich über 30000 Angeboten für Gebrauchtwagen, *Autocity* mit der offiziellen Gebrauchtwagenbörse des Deutschen Kfz-Gewerbes und der *Autokatalog*, eine Kooperation des Softwarehauses *AFB* und der zum *Axel-Springer-Verlag* gehörenden Autozeitschrift *AutoBild*.

Der *Autokatalog*, im März dieses Jahres online gegangen, um künftigen Aktivitäten der amerikanischen Broker auf dem deutschen Markt zuvorzukommen, bietet neben Gebrauchtwagen auch Neuwagen an. Nach dem amerikanischen Vorbild der dortigen Auto-Broker kann der Kunde nach Entscheidung für ein Modell den Neuwagen mit möglichen Extras und Ausstattungsvarianten konfigurieren und gleichzeitig alle dafür anfallenden Kosten abfragen. Als weitere Optionen bietet der *Autokatalog* das Aufstellen eines individuellen Finanzierungsplans für das Fahrzeug und den Abschluß der gewünschten Versicherung. Dazu kooperiert der *Autokatalog* mit zahlreichen Autobanken und in Kürze auch mit einigen Versicherungen. Anfragen werden per Fax oder E-Mail nach Postleitzahleuzuordnung an die drei nächstgelegenen angebundenen Händler weitergeleitet. Zusätzlich kann man seinen Gebrauchtwagen kostenlos online bewerten lassen. Für die Teilnahme am *Autokatalog* fallen den angeschlossenen Händlern monatliche Grundgebühren an, die abhängig von der vertretenen Marke zwischen 175 DM und 250 DM liegen, und eine Transfergebühr pro Anfrage von 25 DM. Im Gegenzug bekommt der Händler alle Anfragen unverzüglich vermittelt und kann sich auf die professionelle Pflege und Aktualisierung der Angebote von Neuwagen, Versicherung und Finanzierung verlassen.

Allerdings bestehen noch Vorbehalte auf Kundenseite gegenüber des Autokaufs per Internet. Einer Studie der Unternehmensberatung *Gemini Consulting* zufolge liegen die Hauptargumente gegen Online-Kauf vor allem in den noch relativ hohen Nutzungs- und Telefonkosten sowie den Sicherheitsbedenken bezüglich Datenschutz, Vertraulichkeit und Zahlungssicherheit. 86 Prozent der in dieser Studie befragten Personen gaben zudem an, das Produkterlebnis und die Beratung zu vermissen.

3.4. Idealtypischer Ablauf eines Autokaufs via Internet

Da der Online-Auto-Service von *Autobytel.com* der momentan erfolgreichste ist und mehr Neuwagenverkäufe generiert als seine beiden stärksten Wettbewerber zusammen, soll der schematische Ablauf eines Autokaufs auch anhand dieses Unternehmens aufgezeigt werden. Der Kaufprozeß läßt sich, vorausgesetzt, es besteht eine Kaufabsicht, die auch in einem Neuwagenkauf endet, bei *Autobytel.com* in sieben Schritte gliedern, die in Abbildung 7 dargestellt sind.

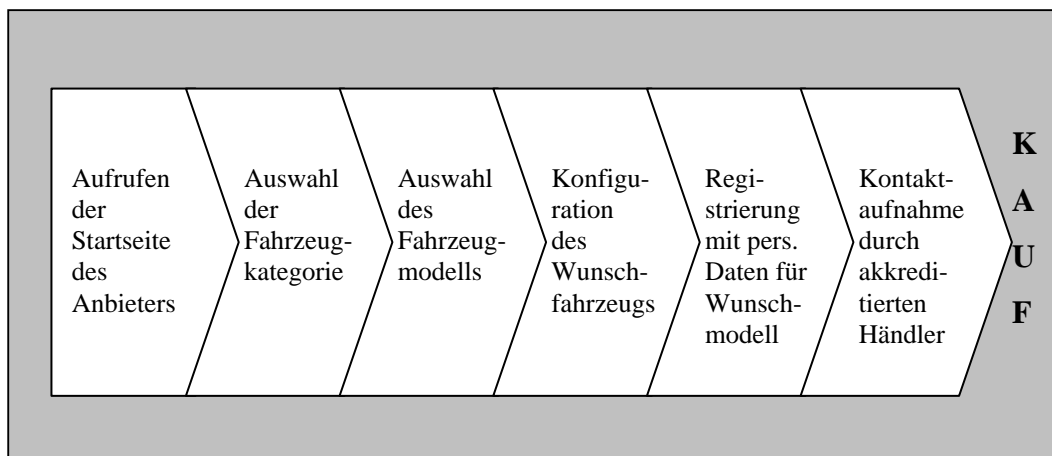


Abb. 7: **Idealtypischer Prozeß eines Neuwagenkaufs via Internet**

Für den Neuwagenkauf über Internet ruft der Interessent zunächst die Startseite des von ihm gewählten Anbieters auf. Dort besteht die Möglichkeit, über Hyperlinks zu verschiedenen Bereichen wie Neuwagen, Gebrauchtwagen, Informationssuche, Finanzierungs- und Versicherungsalternativen, Garantieleistungen oder in bestimmte geographische Regionen zu gelangen.

Nach der Entscheidung für die Option Neuwagen erscheint eine Liste verschiedener Fahrzeugkategorien, so z.B. Kleinwagen, Kompaktwagen, Mittelklasse, Oberklasse, Cabriolets, Kombis, Sportwagen oder Vans. Der Nutzer wählt den für ihn in Frage kommenden Fahrzeugtyp, bspw. Kompaktwagen, aus und sieht danach im sog. „Car Selector“, einem Fahrzeugkatalog, der alle im Inventar der registrierten Händler verfügbaren Modelle beinhaltet, Fotos sämtlicher in diese Kategorie fallender Autos. Hat er das von ihm gesuchte Modell gefunden, klickt er auf die jeweilige Schaltfläche und bekommt alle verfügbaren Modellvarianten zur Auswahl. Jeweils mit einem Vergleich der von Herstellerseite vorgeschlagenen Preisempfehlung und des mit *Autobytel.com* vereinbarten Hauspreises von Händlerseite, der in etwa 1200 US\$ unterhalb des Herstellerpreises liegt.

An dieser Stelle angekommen existieren **zwei** weitere Vorgehensweisen. Bei der ersten entscheidet sich der Käufer für eine hier vorgeschlagene Fahrzeugausführung und wird dann nach Eingabe seiner Postleitzahl und einer Aktivierung der Schaltfläche „*I want this car*“ aufgefordert, persönliche Daten zur Kontaktaufnahme durch einen akkreditierten Händler innerhalb von 24 Stunden und die Fristigkeit seines geplanten Autokaufs anzugeben. Darüber hinaus kann der Interessent Informationen zu seinem bisherigen Fahrzeug bereitstellen, um dieses u.U. beim Kauf eines Neuwagens in Zahlung zu geben. Als letzten Schritt wird der potentielle Käufer aufgefordert, die von ihm präferierte Zahlungsform - Finanzierung, Leasing, Kreditkarte oder Barzahlung - anzugeben. Mit dem Klicken einer Fortsetzungstaste bestätigt der Interessent seine Kaufanfrage und wird dann innerhalb 24 Stunden von dem Händler in seiner Region, in dessen Bestand sich das gewünschte Fahrzeug befindet, kontaktiert.

Die zweite Vorgehensweise erlaubt dem Interessenten sein Auto mit den möglichen Ausstattungsvarianten unter aktualisierten Preisangaben zu konfigurieren. Wie bei der ersten Vorgehensweise schaltet *Autobytel.com* dann den nächstgelegenen Händler ein, mit dem ein entsprechendes Vertriebsabkommen besteht. Dieser setzt sich schnellstmöglich mit dem Anfragenden in Verbindung, der in 63 Prozent aller Fälle einen Auftrag plaziert. Die Entscheidungsfindung bei beiden beschriebenen Alternativen wird unterstützend flankiert von Herstellerinformationen, individuellen Daten, Fahrberichten, unabhängigen Testurteilen Dritter und multimedialen

Präsentationen. Nach der Kaufentscheidung kann der Käufer ebenso online Kfz-Versicherungen abschließen und die Details der Finanzierungsangebote klären. Mit Kundenkarten garantiert *Autobytel.com* seinen Kunden beim Wiederholungskauf Preisnachlässe und bindet sie so an seinen Service.

Bei dieser Art des Autokaufs hat der Konsument die Möglichkeit, den kompletten, den Neuwagenkauf begleitenden Dienstleistungskranz aus einer Hand bzw. unter einem virtuellen Dach zu beziehen. Da die Preise zwischen Anbieter und angeschlossenen Händler vorab fixiert werden, erspart sich der Kunde die oft beim Autokauf als störend empfundenen Preisverhandlungen. Diese Preissicherheit stellt für viele Kunden neben der umfangreichen fabrikats- und händlerunabhängigen Auswahl das Motiv dar, diesen Weg über einen Online-Auto-Broker zu gehen. Des Weiteren ist sich der Interessent während des gesamten konsumentengesteuerten Prozesses bewußt, daß er bis zum Betreten des Händlerbetriebes weitgehend anonym agiert und jederzeit durch einen einfachen Klick seinen Plan, einen Neuwagen über diesen Service zu kaufen, verwerfen kann. Dieser Umstand bedeutet sowohl für den Broker als auch für den **Händler** ein hohes **Unsicherheitspotential**. Nicht realisierte Anfragen belasten den Händler, der ohnehin bei einem auf diese Weise verwirklichten Geschäft nur mit einer Minimalmarge rechnen kann. Zudem nimmt durch die starke Konzentration auf den Preis und die leichte Austauschbarkeit der Produkte der **intra-brand**-Wettbewerb weiter zu.

4. Determinanten des Internet-Einsatzes für den Automobilvertrieb im Händlerbetrieb

Die Akzeptanz des Internet als Kommunikations- und Informationsmedium ist hinreichend bekannt, die Bestimmungsfaktoren für den aktiven Einsatz als **Vertriebsmedium** sind jedoch noch weitgehend verborgen. Die Mehrweg-Kommunikation zwischen dem Händler und seinen Kunden bietet beiden Parteien die Chance zur Realisierung von Nutzenpotentiale. **Determinanten**, die die Motivation des Händlerbetriebes zum **Einsatz** des Internet für den Automobilvertrieb darstellen, werden unter in den folgenden Abschnitten diskutiert.

4.1. Faktoren, die den Internet-Einsatz positiv beeinflussen

4.1.1. Die Wettbewerbsintensivierung durch das Internet

Laut einer Untersuchung der Electronic Commerce Enquête 1997/98 fürchtet die Mehrheit (84,5%) der Unternehmen im deutschsprachigen Raum eine Verstärkung der internationalen Konkurrenz durch WWW-basierten Electronic Commerce. Dies betrifft **insbesondere** Unternehmen, deren bisheriges Geschäft auf das Internet übertragen werden kann. Gleichzeitig wird aber auch die Ausweitung des eigenen Geschäftsfeldes in neue Märkte und Regionen erlaubt. Zwar betrifft dies vordergründig den Automobilhandel eher weniger, doch unter Anbetracht des oben beschriebenen Eintritts neuer Wettbewerber und der zu erwartenden Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen erfahren diese Aspekte zunehmend Relevanz.

Die Bedrohung durch den Eintritt neuer Wettbewerber und durch potentielle Konkurrenten stellt *Porter* folgend eine der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs dar. In seinem wettbewerbstheoretischen Modell nennt er als weitere Determinanten die Verhandlungsmacht der Abnehmer, die Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste sowie die Verhandlungsstärke der Lieferanten. Jedoch wirken diese Kräfte nicht in allen Branchen in gleichem Maße. In Bezug auf den **Automobilvertrieb** von Neuwagen sind die beiden letztgenannten Wettbewerbskräfte von geringerer Bedeutung, da eine Ablösung des Automobils durch andere Verkehrsträger, allen Umweltbedenken zum Trotz, eher unwahrscheinlich ist

und in diesem Wirtschaftszweig ein Abhängigkeitsverhältnis der Lieferanten von den Herstellern vorliegt. Daher erscheint ein auf die ersten drei Determinanten reduziertes Verständnis der Wettbewerbsintensität in der weiteren Betrachtung angebracht.

Durch die mit dem Internet einhergehenden relativ geringen Markteintrittsbarrieren wird die Konkurrenz nicht nur durch branchenfremde Akteure, sondern auch mit Wettbewerbern fremder Marken größer, können doch alle Unternehmen von Electronic Commerce in gleichem Maße profitieren. Jene, die die durch Electronic Commerce generierten neuen Geschäftsmodelle für Kundenakquise, Kundenbindung, Angebotsgestaltung und Prozeßmanagement am besten umsetzen, werden sich die durch Suchmaschinen und Agenten für den Kunden verbesserte Markttransparenz am ehesten zunutze machen können. Inwieweit dies gelingt, hängt entscheidend von der Flexibilität, Lernfähigkeit und Innovationsbereitschaft der Betriebe ab. Da auf diesem Gebiet neue Wettbewerber aus häufig automobilfremden Branchen die Benchmark setzen, wird sich die **Konkurrenzsituation** für den einzelnen Händlerbetrieb rapide intensivieren.

Der zweite hier Beachtung erfahrende Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsintensität ist die durch das Internet zunehmende Verhandlungsstärke der Abnehmer. So gesehen läßt sich von einem „Konkurrieren“ der Nachfrager mit der Branche sprechen, da sie die Preise drücken, höhere Qualität oder verbesserte Leistung verlangen und auf diesem Wege die Wettbewerber gegeneinander ausspielen. Besonders bei Produkten wie Neuwagen, die zunehmend undifferenziert und gemessen an dem Einkommen der Konsumenten teuer sind, reagieren Konsumenten relativ preispfindlich. Während einerseits die oben angesprochene bessere Markttransparenz es den Händlern ermöglicht, auch von Kundengruppen **außerhalb** der bisherigen Regionen und Käufer-schichten wahrgenommen zu werden, besteht andererseits auch für die Kunden die Möglichkeit zum Vergleich des eigenen Angebotes mit Konkurrenzangeboten. Dieser Vergleich bezieht sich allerdings nicht nur auf den Preis, sondern darüber hinaus auch auf Leistungsdaten, Produkte und alternative Bezugsquellen mit der Folge eines steigenden Margendruckes. Verzichtet der individuelle Händler aber auf eine Präsenz in diesem Medium, so wird der Nachfrager den Internet-Auftritt eines Konkurrenten

aufsuchen, was Anreiz genug sein sollte, sich der Herausforderung des Vergleichs mit Konkurrenzangeboten durch ein eigenes Angebot im Internet **nicht** zu verschließen.

Diese Rivalität mit den bestehenden Wettbewerbern als dritte Determinante der Konkurrenzsituation einer Branche bezieht sich aber nicht nur auf Händler eines konkurrierenden Fabrikats. Zu diesem sogenannten **interbrand**-Wettbewerb gehören auch die nicht autorisierten Wiederverkäufer von Fahrzeugen derselben Marke, die gerade im Internet eine Plattform für ihre Aktivitäten sehen. Neben diesen horizontalen Wettbewerb zwischen Händlern unterschiedlicher Marken und „Graumarkthändlern“ tritt auch zusehends der Wettbewerb **innerhalb** der Händlerschaft eines Herstellers. Diese **intra-brand**-Wettbewerb genannte Konstellation beinhaltet häufig neben der Konkurrenz mit Vertriebshändlern des gleichen Fabrikats auch die Konkurrenz mit werkseigenen Niederlassungen sowie mit herstellereigenen Verkaufsabteilungen ein und derselben Vertriebsorganisation.

4.1.2. Das Internet als Instrument zur Steigerung des Kundennutzens

Gerade im Automobilhandel versucht eine Vielzahl spezialisierter Serviceunternehmen, sich die Potentiale anzunehmen, da durch das Internet die Ausführung bislang komplexer absatzwirtschaftlicher Funktionen wie Überbrückungsaufgaben für Raum (beim Automobil selbstredend weniger), Zeit und Geld sowie Vermittleraufgaben zwischen Anbietern und Nachfragern mit deutlich weniger Aufwand als bisher verbunden sind. Dieser als **Reintermediation** bekannten Schwächung von Handelsunternehmen müssen Händlerbetriebe begegnen, um nicht zuviel ihrer Margen an handelsfremde Dienstleister zu verlieren. Dementsprechend müssen sie ihrerseits versuchen dem Kunden mit ihrem eigenen Internet-Auftritt Zusatznutzen schaffen, um so einen **Mehrwert** zu bieten.

Das ausschließliche Anbieten von visuellen und verbalen Produktinformationen auf der Internet-Seite eines Betriebes könnte zwar als ein über den eigentlichen Grundnutzen von Vertragshändlern - nämlich Bereitstellung von Fahrzeugen zum Verkauf - hinausgehender Zusatznutzen verstanden werden, ist aber zur Schaffung eines komparativen Konkurrenzvorteils gegenüber den Wettbewerbern nicht ausreichend. Zur

Generierung eines Mehrwerts eignen sich daher für den individuellen Händler Maßnahmen, die mehr sind als die bloße Informationsdarbietung. Ansetzen sollten die Händler dabei vor allem an den im Vergleich mit dem traditionellen Vertrieb durch elektronischen Vertrieb erzielten kundenspezifischen Prozeßverbesserungen. Diese Verbesserungen beziehen sich auf die nach *Schmid* vorgenommene **Differenzierung der Markttransaktionen** in Informationsphase, Vereinbarungsphase sowie Abwicklungsphase und können zu den Kundennutzen stiftenden Merkmalen erhöhte Funktionalität, geringere Transaktionskosten und größere Convenience zusammengefaßt werden. Abbildung 8 veranschaulicht die aus Kundensicht Nutzen stiftenden Auswirkungen des Internet auf die Markttransaktionen.

		Information	Transaktion	Abwicklung
Auswirkungen des Internet	Funktionalität	Erhöhte Angebots- und Preistransparenz	Übersicht über frühere Käufe und Serviceleistungen	Verfügbarkeit von Zusatzinformationen
	Transaktionskosten	Geringerer Such- und Vergleichsaufwand => Kostenersparnis	u.U. einfacherer Bestellvorgang	Schnelle/günstige Kommunikation
	Convenience	Zeitersparnis	Einfache Such- und Selektionssoftware	Transparenz über den Status der Auftragsbearbeitung

Abb. 8: **Nutzen stiftende Auswirkungen des Internet auf die drei Phasen der Markttransaktionen**

Um das Internet zur **Steigerung** des Kundennutzens einzusetzen, bedarf es in den einzelnen Phasen der Berücksichtigung dieser Potentiale bei den Online-Bemühungen der Automobilhändler. In der Informationsphase findet der Austausch der Informationen über Angebote, Preise und sonstige Konditionen zwischen Anbieter und Nachfrager statt. Gegenstand der Transaktionsphase ist die Durchführung der Verhandlungen zwischen beiden Parteien, die günstigstenfalls mit einem Kontrakt endet. Die Vertragserfüllung wird abschließend in der Abwicklungsphase durchgeführt.

Da die größten Prozeßverbesserungen in der Informationsphase liegen, wird es entscheidend sein, inwieweit es dem Händler gelingt, die teilweise stark vom Umfang der Suchaktivitäten der Interessenten abhängenden Nutzen dieser Phase für ihn **vorteilhaft** umzusetzen. Sei es durch die Bündelung verschiedener Güter und Dienstleistungen zu attraktiven Preisen, um so in der erhöhten Angebots- und Preistransparenz auf sich aufmerksam zu machen, sei es durch schnelle Ladezeiten und einfache Benutzerführung um die Bequemlichkeit zu steigern. Zur Auslösung einzelner Wirkungen der Transaktions- und Abwicklungsphase muß der Händler entsprechende Softwarelösungen in seinen Internet-Auftritt integrieren und eine möglichst übersichtliche und individualisierbare Handhabung ermöglichen.

Mit weiterem technischen Fortschritt und breiterer Akzeptanz dürften sich mittelfristig für Betriebe, die sich dieser Nutzenpotentiale annehmen, durch Online-Absatz **Wettbewerbsvorteile** gegenüber Betrieben ergeben, die sich dieser Vertriebsform verwehren. Verspricht doch ein frühzeitiger Eintritt in den elektronischen Vertrieb Markterfahrung auf diesem Gebiet und läßt sich durch Kundennutzenoptimierung zu einem **Erfolgsfaktor** ausbauen. Am stärksten wirken dabei Unterschiede hinsichtlich Bequemlichkeit, Schnelligkeit und Preisgünstigkeit. Der mit dem Internet entstehende Machtzuwachs des Kunden birgt zwar auch die Gefahr einer verstärkten Bindungsunwilligkeit der Kunden in sich, doch Betriebe, die es verstehen, aus den beschriebenen Leistungspotentialen dem Kunden einen Mehrwert zu verschaffen, können so die Kundenbindung erhöhen.

4.1.3. Das Internet als Instrument zur Steigerung der Kundenbindung

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Abnehmer, die durch im Zeitablauf wiederholte Transaktionen gekennzeichnet ist, kann als **Kundenbindung** verstanden werden. Sinnvolle Aussagen über eine hohe oder niedrige Kundenbindung können allerdings lediglich in Relation zum Durchschnittsverbrauch eines Marktes mit einer spezifischen Transaktionshäufigkeit zum Ausdruck gebracht werden. Diese von den Einflüssen der Produktart und der verkehrsüblichen Kaufhäufigkeit abhängende Transaktionshäufigkeit ist aufgrund der zum Kauf eines Autos erforderlichen hohen Investition für das Produkt Automobil,

verglichen mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs, relativ gering. In diesem Zusammenhang ist aber hervorzuheben, daß dabei auch Folgetransaktionen wie z.B. Serviceleistungen in der Pre-Sales- oder After-Sales-Phase sowie Leistungen rund um das Produkt mit einzubeziehen sind.

Diller differenziert **drei** Perspektiven, aus denen Kundenbindung betrachtet werden kann: aus Anbietersicht, aus der Sicht des Kunden und hinsichtlich der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde. Da sich diese Arbeit primär mit Händlerbetrieben befaßt, versteht der Autor Kundenbindung entsprechend als die eher instrumental geprägte anbieterbezogene Kundenbindung und vernachlässigt daher die beiden weiteren von *Diller* vorgeschlagenen Sichtweisen. Aus Anbietersicht umfaßt Kundenbindung ein Bündel von Maßnahmen, mit denen der Anbieter die Geschäftsbeziehungen zu seinen Kunden enger gestalten möchte. Zu nennen sind hier die dem Relationship Marketing zuzuordnenden Aktivitäten wie Aufbau von Präferenzen, Aufbau von Wechselbarrieren und die Schaffung von Kundenkontakten. Das **Relationship Marketing** stellt ein etwas weiter gefaßtes Konzept der Kundenbindung dar, das im Kern auf die Anbahnung, Etablierung und Pflege individueller Geschäftsbeziehungen ausgerichtet ist. Charakteristisch für das Relationship Marketing sind die vier Prinzipien Interaktion, Integration, Individualisierung und Selektion. Unter Ausnutzung der oben beschriebenen spezifischen Leistungspotentiale des Internet können diese vier Grundprinzipien des Relationship-Marketing-Konzeptes zum Aufbau und zur Pflege langfristig profitabler Geschäftsbeziehungen entscheidend unterstützt werden.

Das Internet schafft die technologische Voraussetzung der **interaktiven** Kommunikation und der direkten Kontaktmöglichkeit zwischen Unternehmen und Kunden und bietet so die Möglichkeit der Sammlung und Analyse kundenrelevanter Informationen zu geringen Kosten. Da der Nutzer sowohl als Sender als auch als Empfänger von Informationen auftritt und so zum aktiven Bestandteil des Kommunikationsprozesses wird, entwickelt sich aus dem bisherigen Monolog des Anbieters - in unserem Fall des Händlers - nun ein Dialog. Bei der Gewinnung von Informationen über einen Online-Kontakt ist jedoch mit Vorsicht vorzugehen. Werden Online-Nutzer mit der Aufforderung zur Angabe persönlicher Daten konfrontiert,

verlassen über 40 Prozent der Nutzer das Internet-Angebot oder geben falsche Identitäten an. Sinnvoller erscheint es daher, durch das Anbieten eines Mehrwerts Kundendaten zu gewinnen, indem bspw. automatische Benachrichtigungen bei Produktneuheiten versendet werden, händlerspezifische Veranstaltungen angekündigt werden und die Personalisierung des Web-Angebotes ermöglicht wird. Darüber hinaus können Diskussionsgruppen im Internet initiiert werden, und der Händler kann versuchen, virtuelle Gemeinden seiner Kunden zu bilden. Aus der Interaktion über den Online-Auftritt zwischen Anbieter und Kunden ergibt sich auch die Möglichkeit einer verstärkten elektronischen **Integration** des Kunden in den Marketing- und Planungsprozeß. Eine Vielzahl von Leistungen kann nur unter Beteiligung des Kunden erstellt werden. Ohne Informationen seitens der Kunden sind individualisierte und angepaßte Serviceleistungen nicht zu erbringen.

Neben einer solchen individuellen Gestaltung des Dialogs mit Kunden kann sich aus dem selbstbestimmten Abrufen von Informationen durch den Kunden eine stärkere **Individualisierung** der Beziehung zum Nachfrager entwickeln. Mit der Möglichkeit der Informationsgewinnung bietet sich die Chance, auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden gezielter einzugehen. Daraus kann sich ein effizientes und effektives „One-to-One-“ bzw. „Individual-Marketing“ ergeben, bei dem einzelne Kundenbeziehungen im Mittelpunkt stehen. Diese auch „*Mass Customization*“ genannte Individualisierung und Personalisierung von Angeboten eröffnet zusätzliche Potentiale zur Kundenbindung. Besonders eignen sich dazu produktbegleitende Dienstleistungen, Betreuung der Kunden über den Kaufzeitpunkt hinaus und eine direkte, auf den gewonnenen Informationen gestützte Kommunikationspolitik.

Bereits implizit im Individualisierungsprinzip enthalten sind die Aspekte **Selektion** und **Priorisierung**. Unter Effizienzgesichtspunkten kommt es in besonderem Maße darauf an, langfristig erfolgsversprechende Kunden zu identifizieren. Eine Auswahl der in Frage kommenden Kunden ist vor dem Hintergrund, daß sich die Geschäftsbeziehung nicht in einer einmaligen Transaktion erschöpft, sondern auf lange Sicht angelegt ist, unerlässlich. Erfordern doch Aufbau und Erhaltung der Beziehung zahlreiche Aufwendungen zeitlicher (Arbeitszeit), finanzieller (Computerausstattung,

Kontaktkosten, Preisnachlässe) und physischer Art (Empathie, Commitment, Vertrauen, Kreativität).

Aufgrund der Tatsache, daß die Pflege loyaler Stammkunden kostengünstiger als die Neukundengewinnung ist, wird aktive Kundenbindung als Investition in die Zukunft angesehen. Da mit dem Internet aber **nicht nur** bestehende Klientel angesprochen wird, sondern auch bisher nur schwer zugängliche **Zielgruppen** erschlossen werden können, bietet es Zugang zu neuen Potentialen. Daher reicht es nicht aus, das Internet lediglich als komplementäres Mittel zur Umsetzung der beschriebenen operativen Kundenbindungsmaßnahmen einzusetzen. Vielmehr bedarf es seiner **Integration** in den Vertriebsprozeß, um u.U. auf lange Sicht Wettbewerbsvorteile gegenüber der direkten Konkurrenz zu erzielen. Die Ansprache neuer Zielgruppen setzt die Bereitstellung der von diesen verlangten Leistungen voraus. Der Online-Absatz wird sich langfristig auch beim Automobil als vom Kunden **gewünschte** Vertriebsform durchsetzen. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, daß immer mehr Autokäufer beim nächsten Kauf eines Neuwagens das Internet als „Kaufort“ in Erwägung ziehen.

In Anbetracht der oben dargestellten veränderten Kundenbedürfnisse, der starken Repräsentanz der Autokäufer innerhalb der Gemeinde der Internet-Nutzer und der zunehmenden Berücksichtigung des Internet beim Autokauf sollten die Händlerbetriebe die Voraussetzungen dafür herstellen. Erfolgswirkungen sind kurzfristig dabei sicherlich **noch** nicht zu erwarten, doch kann es als langfristiger Wettbewerbsvorteil angesehen werden. Den bestehenden Kunden und Interessenten wird durch den zusätzlichen Absatzkanal Technologieoffenheit suggeriert und sollte daher von den Händlern als **additive** Kundenbindungsmaßnahme verstanden werden.

Diese Sichtweise entspricht der von *Porter* abgeleiteten Leistungsführerschaft durch Differenzierung und ergibt sich aus dem direkten Vergleich mit der Konkurrenz und vor allem aus Sicht der Kunden. Mit der Bereitstellung eines alternativen Absatzkanals können sicherlich nicht unmittelbar Erfolgswirkungen erzielt werden, indirekt aber über die vorgenommene Leistungsdifferenzierung **positive** Wirkungen auf Image und Umsatz unterstellt werden. Bedingung dafür sind die Erfüllung der im letzten Abschnitt gestellten Forderung nach Schaffung eines Mehrwerts für den Kunden durch das

Internet und die Erkenntnis, daß das Internet als Instrument zur Kundenbindung eingesetzt werden kann.

4.1.4. Das Internet als Instrument zur Steigerung des Unternehmenserfolges

Der Unternehmenserfolg wird als Grad der Erreichung unternehmerischer Ziele definiert, wobei diese Ziele aus der Erwartung der Händler, mittels einer eigenen Internet-Präsenz den Betriebserfolg zu steigern, abgeleitet werden. Dieser Betriebserfolg ist jedoch nicht einzig vom Gewinn abhängig, sondern orientiert sich in der Regel an einer Vielzahl von Zielen. Die folgenden Ausführungen haben zum Gegenstand, wie das Internet zur Erreichung ausgewählter Ziele von Vertragshändlern unterstützend eingesetzt werden kann. Aus einer empirischen Untersuchung unter Unternehmen zu den Zielen ihres Online-Auftritts kristallisierten sich als **maßgebliche** Ziele die Gewinnung neuer Kunden, Umsatzsteigerung, Verbesserung des Kundenservice, Kundenbindung, Profilierung, Vereinfachung der Prozesse, direkte Kommunikation und die Möglichkeit eines neuen Absatzkanals heraus. Ähnliche Ergebnisse lieferte eine Befragung unter 241 Unternehmen der deutschen Wirtschaft, die als dominierende Ziele einer eigenen WWW-Präsenz Imagesteigerung, Kundennähe, Kundenbindung, Kompetenzausweis, Zugang zu neuen Marktsegmenten und neue Distributionskanäle ergab.

Voraussetzungen und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele mit dem Einsatz des Internet wurden in den beiden vorangegangenen Abschnitten gezeigt. Gelingt es dem Händler, die oben angesprochenen Leistungsvorteile des Internet gegenüber dem herkömmlichen Vertrieb in einen kundenspezifischen Mehrwert zu transformieren, können sich kurzfristig aus dem Anbieten von elektronischen Vertriebsmöglichkeiten Wettbewerbsvorteile ergeben.

Eine durch die Realisierung der angesprochenen Ziele verwirklichte Leistungssteigerung ist allerdings nicht gleichbedeutend mit Profitabilität. Vielmehr signalisieren die Bereitschaft und Umsetzung von Maßnahmen zum elektronischen Absatz in Zukunft größere Wettbewerbsfähigkeit. Daher ist es heute schon wichtig, diese Leistungsdifferenzierungen vorzunehmen und in den Bereichen Leistungserstellung, Servicequalität und Dialog mit den Kunden permanente Innovations-

bereitschaft zu beweisen, um langfristig durch internetgestützten Vertrieb den Betriebserfolg zu steigern.

4.2. Determinanten der Ablehnung des Internet für den Automobilvertrieb im Händlerbetrieb

Die Praxis zeigt, daß die Umsetzung neuer Konzepte wie z.B. der Einsatz neuer Technologien häufig auf große Widerstände innerhalb der bestehenden Organisation stößt. Eine Variante dieses „organisatorischer Konservatismus“ genannten Phänomens sind bspw. die Ablehnung bestehender Gestaltungsspielräume und die bevorzugte Realisierung konservativer Lösungen. Bezogen auf **Automobilhändler** zeigt sich dieser Konservatismus in den Vorbehalten gegenüber der Nutzung des Internet für den Geschäftsbetrieb trotz der vielfältigen und nachgewiesenen Nutzenpotentiale, die der Einsatz des Internet sowohl für den Anbieter als auch für den Konsumenten eröffnet. **Determinanten**, die die Ablehnung des Internet als unterstützendes Instrument für den Automobilvertrieb durch den Händlerbetrieb erklären.

4.2.1. Unkenntnis über Einsatzmöglichkeiten des Internet

Die Akzeptanz des Internet als neues Medium zur Unterstützung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten von Vertragshändlern hängt im wesentlichen von der Kenntnis über konkrete Merkmale und Eigenschaften dieses Mediums ab. Ferner ist erforderlich, daß eine konkrete Vorstellung über den Beitrag, den das Internet in Bezug auf Erreichung der gesteckten Ziele und Ansprache der Zielgruppen zu leisten imstande ist, vorliegt. Automobilhändlern mangelt es im Vergleich zu anderen kundenintensiven Geschäften wie z.B. dem Konsumgüter Einzelhandel allzu oft an Kenntnissen über ihre Märkte und über die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden. Fehlendes Fachwissen und die häufig verbreitete Ansicht, das Internet sei lediglich eine Modeerscheinung und ein vorübergehender Trend, ziehen ein mangelndes Verständnis vom Nutzenbeitrag des Internet nach sich. Abhilfe dieses Mißstandes versuchen verschiedene institutionelle Initiativen zu schaffen, so z.B. die des *Bundesministeriums für Wirtschaft*, die mit der Einrichtung von Kompetenzzentren vor allem kleine und mittelständische Betriebe für

die Möglichkeiten des elektronischen Geschäftsverkehrs sensibilisieren will, an konkrete Anwendungen heranführt und bei Fragen und Problemen beratend zur Seite steht.

Aus der Sichtweise eines Händlers erfahren die spezifischen Medieneigenschaften des Internet besondere Relevanz. Diese lassen sich durch die Kriterien Kosten-Nutzen-Relation und Kompatibilität in den Geschäftsbetrieb beschreiben. Die jedoch maßgebliche Determinante der **Akzeptanz** des Internet stellt das mit seinem Einsatz verbundene Kosten-Nutzen-Verhältnis dar. Mit Akzeptanz auf Anbieterseite kann demzufolge nur gerechnet werden, wenn die Kosten des Einsatzes des Internet durch den damit erzeugten Nutzen überkompensiert werden. Daß es sich dabei nicht unbedingt um quantitativ meßbare Größen wie Umsatzsteigerung oder Kosteneinsparung handelt, sondern vielmehr um qualitative Größen wie Imageverbesserung oder Konkurrenzvorteile, wurde bereits gezeigt. Die Bandbreite der Anwendungsmöglichkeiten und der weiterhin schnelle technische Fortschritt erschweren jedoch vielen Verantwortlichen die Abschätzung der Potentiale der neuen Anwendungen sowohl für den eigenen Betrieb als auch für die Branche als Ganzes. Fehlen aber gänzlich Informationen über technische Entwicklungen, über ihre Kosten, Nutzen und Einsatzmöglichkeiten, dann ist auch nicht damit zu rechnen, daß ein Bewußtsein für die möglichen positiven Wirkungen durch den Einsatz des Internet vorhanden ist.

Neben diesem Wissensdefizit über die Nutzungsmöglichkeiten des Internet stellt seine rasche Entwicklung viele Betriebe vor Auswahl- und Anwendungsprobleme. Die komplexen Technologien und Anwendungen erfordern ein umfassendes Orientierungswissen bei der Entscheidung für ein Produkt oder für einen Anbieter. Die Qualifikation reicht oftmals nicht aus, um zu unterscheiden, welche Applikationen für den eigenen Betrieb notwendig sind und welche nicht. Das größte Manko ist das Fehlen von Mitarbeitern mit entsprechenden Realisierungskennnissen. Das heißt, es fehlen nicht nur EDV-technische Kenntnisse, die zur Programmierung von Web-Sites und Web-Anwendungen erforderlich sind, sondern auch Kenntnisse für die Umsetzung der notwendigen internen Ablaufveränderungen. In Betrieben, die auch in der Vergangenheit bereits innovative Kommunikations- und Informationstechnologien

eingesetzt haben, werden auch weniger unternehmensbezogene Akzeptanzbarrieren vorzufinden sein.

4.2.2. Vermeidung zusätzlicher Aufwendungen

Je mehr es den Entscheidungsträgern in Betrieben an Bewußtsein für Chancen und Möglichkeiten des Internet mangelt und je größer die Qualifikationsdefizite in diesen Bereichen sind, um so bedeutender wird auch das Kapitalrisiko eines Einsatzes dieser „neuen“ Anwendung eingeschätzt. Häufig werden nur die investiven Kosten betrachtet, ohne zukünftige Kosteneinsparungen oder langfristig mögliche Erlössteigerungen zu berücksichtigen. Als Erklärungsansatz für diese **geringe** Risiko- und Investitionsbereitschaft können die niedrigen Renditen im Automobilhandel herangezogen werden.

Die Entscheidung eines Händlers, sein Unternehmen mit einem eigenen Internet-Auftritt zu präsentieren, erfordert Anfangs- und Folgeinvestitionen, unabhängig davon, ob die Umsetzung dieser Entscheidung an externe Internet-Agenturen vergeben wird oder die Durchführung intern von eigenem Personal erfolgt. Diesen notwendigen hohen Eingangs-Investitionen steht in aller Regel **keine** kurzfristige Amortisierung gegenüber. Es fallen verschiedene Kostenarten an: Overhead-Kosten für die Planung und laufende konzeptionelle Betreuung, Kosten für die Bereitstellung und Aufbereitung der Inhalte, Produktionskosten für Beratung bei Konzepterstellung und Umsetzung sowie Betriebskosten für Leistungsgebühren, laufende Pflege und Wartung, Marketingmaßnahmen, Responseaktivitäten oder auch Analysieren des Feedback. Die Beauftragung einer Agentur verspricht einerseits professionelle Betreuung und vermeidet eigenen Personalaufwand, hat jedoch andererseits eine größere Distanz zum Kunden und verstärkten Koordinationsaufwand zur Folge. Damit einher geht eine Verzögerung der Reaktion auf eventuelle Kontaktaufnahmen seitens der Besucher der Internet-Seite, deren Erwartungshaltung aber eine schnelle Antwort auf ihr Anliegen verlangt.

Nimmt der Betrieb die Umsetzung eigenverantwortlich vor, sind zunächst einmal, soweit noch nicht vorhanden, Anschaffungsausgaben für entsprechende Hard- und Software erforderlich. Die Implementierung der Online-Aktivitäten bedarf u.U.

Umstrukturierungen in der betrieblichen Organisation. So ist die Berufung eines Verantwortlichen - sei es nach eventuell umfangreichen Schulungen aus der eigenen Belegschaft oder durch die Einstellung eines neuen, über das nötige themenspezifische Know-how verfügenden Mitarbeiters - empfehlenswert, was allerdings weitere Personalkosten mit sich bringt. Eine mittelfristig erfolgversprechende Präsenz verlangt vorgeschaltete Kommunikationsmaßnahmen über Adresse, Inhalte und Funktionen der Präsenz, um die Kunden und Interessenten über das neue Angebot in Kenntnis zu setzen. Unerlässlich ist die Erfüllung der von den Nutzern erwarteten Basisleistungen wie Geschwindigkeit, Aktualität, ansprechende Optik, Benutzerfreundlichkeit und Unterhaltungswert der Internet-Seiten. Für den Händler bedeutet dies eine kontinuierliche, zeitintensive Pflege des Auftritts hinsichtlich Design, Aktualität der dargebotenen Inhalte und unmittelbare Auswertung von Nutzerrückmeldungen. Die gegebenenfalls anfallenden Kosten für materielle Anschaffungen und die umfangreichen zeitlichen Aufwendungen stellen Gründe für **Akzeptanzhemmnisse** in klein- und mittelständischen Betrieben dar.

4.2.3. Vermeidung internetinduzierter Risiken

Auf die Vorteile, die das Internet Anbietern und Konsumenten offenbart, wurde bereits in verschiedenen Abschnitten dieser Arbeit Bezug genommen. Dennoch existieren weiterhin diverse Risiken, die die **Akzeptanz** als Distributionsmedium schmälern. Einige dieser Risiken erfahren ein kurze Betrachtung. Ihre umfangreiche Diskussion bleibt aber der Spezialliteratur vorbehalten, auf die zu gegebener Stelle verwiesen wird.

Trotz der vielfältigen Möglichkeiten der potentiellen Käufer, das Produkt Automobil auf eine interaktive Art und Weise mit der individuellen Gestaltung sämtlicher möglicher Farb- und Ausstattungskombinationen kennenzulernen, existieren Vorbehalte auf Händlerseite. Die Händler sehen die Gefahr, daß der Kunde im Internet das **Anfassen, Ausprobieren und Anschauen** der Fahrzeuge vermißt. Die Unfähigkeit des Internet, sensorische Erlebnisse zu transportieren, wird gerade bei Neuwagen, bei denen in hohem Maße **taktile** Erfahrungen kaufentscheidend sind, als großer Nachteil empfunden. Dem Kunden geht das physische Käufererlebnis verloren. Obwohl die Ergebnisse verschiedener Studien aussagen, Interessenten würden Autos auch ohne

vorher getätigte Probefahrt kaufen, wachsen der „touch-and-feel“-Aspekt und der Bedarf nach einer persönlichen Beratung mit der Höhe des Produktpreises.

Darüber hinaus besteht die Gefahr einer Entfremdung vom Kunden, da zumindest bei Neukunden kein persönlicher Kontakt zustande kommt, der ein direktes, verbales Feedback über das Angebot ermöglicht. Zwar hat der Nutzer mittels E-Mail die Chance zu reagieren, doch bringt diese Form des Austausches nicht die gleichen Resultate wie ein persönliches Gespräch. Suchen Kunden das persönliche Gespräch in einem Händlerbetrieb, so berücksichtigen sie in vielen Situationen bei ihrer Anbieterwahl die persönliche Beziehung und ihr Vertrauen zu einzelnen Mitarbeitern des Anbieters. Eine Gefahr für diesen „Nutzen durch Mitarbeiter“ besteht, wenn eine technische Schnittstelle wie das Internet den Kontakt ersetzt und es zu einer **Entpersonalisierung** der Anbieter-Kunden-Beziehung kommt.

Ein weiterer Grund der Ablehnung des Einsatzes des Internet zur Vertriebsunterstützung ist die noch immer vorhandene große Unsicherheit der Nutzer hinsichtlich Bestell- und Bezahlungsprozesse, Datenschutz und Vertraulichkeit. Mit der Entwicklung einheitlicher Standards für Datenverschlüsselung und für den Online-Zahlungsverkehr ist aber auch die steigende Akzeptanz sowohl bei Nutzern als auch auf Anbieterseite absehbar. Hinzu kommt besonders für die Anbieter die noch ungenaue rechtliche Behandlung von online getätigten Kaufabschlüssen und anderen Fragen des Vertragsrechts wie z.B. die Gültigkeit eines Angebotes, die Haftung bei fehlerhafter Datenverarbeitung, Schriftformerfordernis von Verträgen oder auch Rücktrittsrecht.

Dem zuträglich ist auch die mediale Berichterstattung über Sicherheitsprobleme bezüglich Informations- und Zahlungsübermittlung im Internet, die in der Regel keinen relativierenden Bezug zu den Sicherheitsrisiken im traditionellen Geschäftsleben herstellt. Gleichwohl sind Sicherheit und Bequemlichkeit des Zahlungsvorgangs **entscheidende** Kriterien für die Akzeptanz von Electronic Commerce für den Händler und die Kunden.

5. Handlungsempfehlungen

Die zurückliegenden Kapitel haben gezeigt, welchen Veränderungen die gesamte Automobilindustrie unterworfen ist und welche Maßnahmen Automobil-

Vertragshändler ergreifen sollten, um diesen Herausforderungen entsprechend zu begegnen. Es wäre falsch zu glauben, der zu Beginn der Arbeit beschriebene elektronische Handel eigne sich nicht als Betätigungsfeld für Händlerbetriebe. Mit Umsatzzuwachs durch elektronischen Handel ist kurzfristig sicherlich nicht zu rechnen, aber eine aktive Beteiligung ermöglicht es, strategische Positionen frühzeitig zu besetzen und mittel- bis langfristig zu sichern. Wie gezeigt wurde, eröffnet sich gerade durch das Medium Internet für den Automobilhandel eine Vielzahl von Anwendungsgebieten.

Die Analyse der **Einsatzes** des Internet für den Automobilvertrieb hat verdeutlicht, daß in dem Internet ein probates Mittel zur Steigerung der Kundenbindung gesehen wird. Diese Erkenntnis sollte Ansatzpunkt für konzertierte Bemühungen sein, eine zunehmende Verschmelzung der Internet-Aktivitäten von Hersteller- und Händlerseite im Sinne einer noch stärkeren Konzentration auf die Nutzung des Internet als Kundenbindungsinstrument voranzutreiben. Hierzu bedarf es eines bilateralen Austausches der zur Verfügung stehenden Kundendaten, um dem Ziel der Individualisierung der Internetinhalte - als **zentrales** kundenbindendes Element des Internet - näher zu kommen. Gelingt es darüber hinaus, die für das Relationship Marketing neben der Individualisierung verbleibenden charakteristischen Prinzipien Interaktion, Integration und Selektion unter Berücksichtigung der Erfüllung der mit dem Internet einhergehenden Nutzenpotentiale umzusetzen, besteht neben der Möglichkeit einer stärkeren Bindung bestehender Kunden auch die Chance, durch wirksame Anreize und konkrete Anlässe Kunden anderer Fabrikate zu einem Markenwechsel zu motivieren. Ein solcher Anreiz kann eine Preisdifferenzierung bei online bestellten Fahrzeugen sein, die ihre Rechtfertigung aus der Weitergabe von Vertriebskosteneinsparungen bei diesem Vertriebsweg bezieht. Unabdingbar bei dieser Vorgehensweise sind allerdings eine entscheidende Verkürzung der Lieferzeiten für Neufahrzeuge seitens des Herstellers und eine Umkehrung des heute noch vorherrschenden *Production-Push-Systems* in ein *Demand-Pull-System*. Nach dieser *built-to-order* Philosophie wird das Auto verkauft und erst dann produziert. Analog zu der Individualisierung des Internet-Auftrittes setzt sich dann das individuelle Fahrzeug

aus vorhandenen Standardmodulen und gewünschten Sonderausstattungen des potentiellen Käufers zusammen.

Weniger stark ausgeprägt als der Einsatz des Internet im Händlerbetrieb zur Steigerung der Kundenloyalität, fällt der Einsatz des Internet als Antwort auf eine zunehmende Wettbewerbsintensivierung aus. Um dem dabei artikulierten intrabrand-Wettbewerb - der einer markenadäquaten Kundenbetreuung abträglich ist - zu begegnen, ist eine Internet-Kooperation zwischen örtlichen Markenhändlern durch Abstimmung und Integration der Inhalte ratsam. Der dem selektiven Vertrieb inhärente, durch Herstellervorgaben eingeschränkte Spielraum zur Eigenentwicklung der Händlerbetriebe erfährt durch die Möglichkeiten des Internet eine Öffnung zu mehr gestalterischen und unternehmerischen Freiheiten. Hervorzuheben ist dabei das internetbasierte Differenzierungspotential für Service- und Produktleistungen im Vergleich zur systeminternen und systemexternen Konkurrenz. Eine weitere Option dem intrabrand-Wettbewerb entgegenzuwirken, ist die Förderung durch den Hersteller bei der Verschmelzung kleinerer Einheiten zu größeren Handelsbetrieben. Dadurch lassen sich unliebsame Vertragskündigungen vermeiden und dennoch eine Straffung des Händlernetzes durch größere Autohandelsbetriebe mit größeren Marktverantwortungsbereichen erreichen. Allerdings darf diese Straffung **nicht** zu Lasten der Sicherstellung einer flächendeckenden Markenpräsenz gehen.

Der wesentliche **Ablehnungsgrund**, das Internet als **zusätzliches** Kommunikations- und Vertriebsinstrument einzuführen, ist in einem mangelnden technischen Know-how und in mangelnder technischer Ausstattung zu sehen. Die Anstrengungen von Automobilherstellern sollten sich demnach bezüglich dieser Gruppierung innerhalb der Handelsorganisation auf weitere Aufklärungsarbeit konzentrieren, die die Nutzenpotentiale für den Betrieb mit Internet-Präsenz und den dieses Medium nachfragenden Interessenten herausstellt. Als Maßnahme hierfür bietet sich das Kommunizieren der in vorliegender Arbeit aufgezeigten Entwicklungen der zukünftigen Nutzung des Internet sowie der durch verschiedene Studien postulierten Auswirkungen auf den Vertrieb von Automobilen und den impliziten Herausforderungen für die Automobil-Vertragshändler an. Zur Begleitung dieser Maßnahme ist neben dem Anbieten themenspezifischer technischer Schulungs- und Fortbildungsprogramme auch ein informativer Überblick

über die bei der Umsetzung zu erwartenden Aufwendungen vorstellbar. Um den von Händlerseite geäußerten Vorbehalten zu begegnen, empfiehlt sich ein offensiveres Vorgehen des Herstellers zur Vermittlung der Tatsache, daß der Einsatz des Internet im Automobilvertrieb **keine** Ablösung der traditionellen Vertriebsform darstellt, sondern es sich dabei lediglich um ein - in Zukunft noch vermehrt - vom Kunden gewünschtes **komplementäres** Vertriebsmedium handelt.

Die Positionierung neuer Wettbewerber im deutschen Automobilhandel - sei es durch eigenen Aufbau oder durch Unternehmenskäufe - bringt veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen mit sich und verlangt von den bisherigen Protagonisten der Branche - nämlich Herstellern und Händlern - einen Wandel in ihrem unternehmerischen Handeln. Die angesprochenen Drittanbieter schieben sich verstärkt in die Wertschöpfungskette zwischen Hersteller und Endkunden und streben langfristig eine Entmachtung der etablierten Händler an. Zur Vermeidung einer Reduzierung der Aufgaben der Vertragshändler auf Marketing und Kundenberatung ist ein **aktives** Reagieren auf die beschriebenen Marktveränderungen unerlässlich. Aus genannten Gründen gilt es daher für den traditionellen Händlerbetrieb, rechtzeitig auf die aktuellen und potentiellen Herausforderungen des Internet zu reagieren - einerseits durch den Ausbau seiner herkömmlichen Vertriebskompetenz, andererseits ebenso durch den zusätzlichen Aufbau elektronischer Vertriebskompetenz.

Literaturverzeichnis

- Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay (1998):** Marketing mit interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg, Frankfurt am Main 1998.
- Alpar, Paul (1998):** Kommerzielle Nutzung des Internet: Unterstützung von Marketing, Produktion, Logistik und Querschnittsfunktionen durch Internet, Intranet und kommerzielle Online-Dienste, Berlin 1998.
- Bauer, Hans H. (1998):** Electronic Commerce: Stand, Chancen und Probleme, Arbeitspapier Nr. M 38, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 1998.
- Bauer, Hans H./Huber, Frank/Bräutigam, Felix (1997):** Determinanten der Kundenloyalität im Automobilssektor: Eine empirische Studie im Neu- und Gebrauchtwagenmarkt, Arbeitspapier Nr. W 3, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 1997.
- Baumann, Martina/Kistner, Andreas C. (1999):** e-Business: Erfolgreich mit den neuen Medien, Vaterstetten 1999.
- Beisheim, Otto (1999):** Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektive, München 1999.
- Bliemel, Friedhelm (Hrsg.)/Fassott, Georg/Theobald, Axel (1999):** Electronic Commerce: Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven, Wiesbaden 1999.
- Brachat, Hannes (1998):** Autohaus-Management 2000: Strategien für erfolgreiche Automobilbetriebe, Ottobrunn 1998.
- Brauner, Detlef J./Raible-Besten, Robert/Weigert, Martin m. (1998):** Multimedia-Lexikon, München 1998.
- Dickinson, Joe/Dembkowski, Sabine/Shah, Chirag/Morrison, Rupert (1998):** The Future of Automotive Distribution - Evolution or revolution?, A Management Report by A.T. Kearney, London 1998.
- Hagel III, John/Armstrong, Arthur G. (1997):** Net Gain - Profit im Netz: Märkte erobern mit virtuellen communities (aus dem Amerikanischen von Margit Popp), Wiesbaden 1997.
- Hermanns, Arnold/Sauter, Michael (1999):** Management-Handbuch Electronic Commerce, München 1999.

Köhler, Thomas/Best, Robert B. (1998): Electronic Commerce: Elektronischer Handel in der Praxis, Bonn 1998.

Lampe, Frank (1998): Unternehmenserfolg im Internet: ein Leitfaden für das Management kleiner und mittlerer Unternehmen, Braunschweig 1998.

Loos, Christoph (1998): Interaktiver Online Vertrieb von Konsumgütern - Ein Bezugsrahmen für Handelsunternehmen, Wiesbaden 1998.

Mei-Pochtler, Antonella,/Rasch, Stefan (1999): E-Commerce in Deutschland: Vom Goldrausch zur Goldgewinnung, The Boston Consulting Group, München 1999.

Unger, Mark (1998): Die Automobil-Kaufentscheidung: ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung, Frankfurt am Main 1998.

Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute Technology, Frankfurt am Main .