



Ulrich Ermschel

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Die Autohaus-Zukunft

Wir zeigen Ihnen den Weg!

**AUTOHAUS** BUCH

Prof. Dr. Ulrich Ermschel

## **Die Autohaus-Zukunft**

Wir zeigen Ihnen den Weg!

Prof. Dr. Ulrich Ermschel

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Die Autohaus-Zukunft

Wir zeigen Ihnen den Weg!

**AUTOHAUS** BUCH

ISBN 978-3-574-60448-5  
ISBN (eBook) 978-3-574-60449-2

© 2011 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH,  
Aschauer Straße 30, 81549 München  
[www.springer-automotive-shop.de](http://www.springer-automotive-shop.de)

3. Auflage 2020  
Stand: November 2020

**Produktmanagement:** Kerstin Bandow  
**Herstellung:** Markus Tröger  
**Satz & Layout:** Schmidt Media Design, München  
**Umschlaggestaltung:** Bloom Project GmbH, München  
**Titelbild:** © Photocreo Bednarek / [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)  
**Autorenfoto:** © Kerstin Ermschel  
**Druck:** Wilco B.V., Vanadiumweg 9, NL-3800 BL Amersfoort

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

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen. Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden bei allen personenbezogenen Angaben immer die männliche Form verwendet (z. B. Kunde). Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

# Inhaltsverzeichnis

	Vorwort zur dritten Auflage .....	8
	Vorwort: Theorie und Praxis – zwei Welten gehen aufeinander zu.....	10
<b>1</b>	<b>Von der Last des Tagesgeschäftes – Visionen im Prüfstand der täglichen Tretmühle .....</b>	<b>12</b>
1.1	Die Last mit den guten Vorsätzen .....	12
1.2	Visionen – nicht nur was für Kranke .....	14
1.3	Die Schritte der Umsetzung .....	16
<b>2</b>	<b>Was sich gehört und was nicht – der normative Rahmen für das Autohaus .....</b>	<b>18</b>
2.1	Die Unternehmensverfassung – Spielregeln beim Autohaus-Monopoly .....	18
2.1.1	Was man darf und was nicht .....	18
2.1.2	Ziele und Inhalte einer Unternehmensverfassung.....	20
2.1.3	Unternehmensverfassung in der Theorie .....	21
2.1.4	Unternehmensverfassung im Familienunternehmen.....	27
2.2	Emanzipatorische Autohauspolitik.....	33
2.2.1	Die erfolgreiche Reise nach Jerusalem.....	33
2.2.2	Vom richtigen Umgang mit der Bank.....	39
2.2.3	Das Autohaus als Republik – König Kunde dankt ab .....	47
2.2.4	Wer falsche Mitarbeiter hat, braucht keine Feinde .....	55
2.2.5	Großer Bruder oder Big Brother – die Autohersteller .....	64
2.3	Brot und Spiele in der Verkaufsarena – die Unternehmenskultur im Autohaus.....	75
2.3.1	Morgens um 9.30 Uhr in Deutschland .....	75
2.3.2	Kultur im Autohaus – keine Frage des Musikgeschmacks .....	77
2.3.3	Typologien von Unternehmenskulturen .....	83
2.3.4	Starke und schwache Kulturen .....	86
2.3.5	Was bringt die Unternehmenskultur?.....	87
2.3.6	Messung der Unternehmenskultur .....	90
2.3.7	Entstehung und Veränderung einer Unternehmenskultur.....	93
<b>3</b>	<b>Wo soll's denn hingehen? Zielsysteme und Unternehmensstrategien im Autohaus .....</b>	<b>97</b>
3.1	Schach dem König (Kunde) – strategische Marketingplanung .....	97
3.1.1	Fantasie schadet dem, der keine hat .....	97
3.1.2	Geschäftsfeldstrategien.....	101

3.1.3	Marktteilnehmerstrategien .....	113
3.2	Wertorientierte Autohausführung .....	129
3.2.1	Die Gier nach Werten. ....	129
3.2.2	Schicken Sie den alten Roi in Rente. ....	131
3.2.3	Von Ebt zu Ebitdaso, je länger umso schöner – neue Kennzahlen für's Autohaus .....	137
3.2.4	Discounted Cashflow – das Prinzip Hoffnung als System. ....	142
3.2.5	EVA ist nicht nur Ihre elektronische Verkaufsassistentin .....	147
3.2.6	Cashflow Return On Investment – der Interne Zinssatz. ....	154
3.3	Die Qual mit der Qualität .....	157
3.3.1	Was nichts kostet, das ist auch nichts. ....	157
3.3.2	Was kostet der begeisterte Kunde?. ....	163
3.3.3	Total Quality Management (TQM) – Ihr (Auto-)House of Quality. ....	168
4	<b>Ärmel hochgekrempelt – Operatives Autohausmanagement ...</b>	<b>175</b>
4.1	Das haben wir schon immer so gemacht – Changemanagement .....	175
4.2	Von Besserwissern und Geheimniskrämern – Wissensmanagement .....	187
4.2.1	Abgucken gilt nicht!. ....	187
4.2.2	Das Wissen Ihrer Mitarbeiter gehört Ihnen .....	190
4.3	Machen Sie kurzen Prozess – Prozessmanagement im Autohaus .....	197
4.3.1	Das organisatorische Gleichgewicht. ....	197
4.3.2	Das geht auch anders – Prozessoptimierung im Autohaus. ....	200
4.4	Der Mobilitätsbasar – Preise im Autohaus .....	213
4.4.1	Preissetzung im Autohaus – eine Zangengeburt. ....	213
4.4.2	Wie viel Nachlass darf's denn sein? Geschacher im Schauraum .....	221
4.4.3	Der erste Gewinn ist der beste – Preispolitik im Gebrauchtwagengeschäft. ....	225
4.4.4	Jedem, wie er verdient – Preise im Service .....	229
4.5	Alchemie im Autohaus – Wie Sie altes Eisen in Gold verwandeln .....	236
5	<b>Machen Sie die Schleife drum – die Balanced Scorecard als Spezialwerkzeug der Integration .....</b>	<b>243</b>
5.1	Mit dem Kopf in den Wolken die Füße im Blick haben .....	243
5.2	Balanced Scorecard – ein Beispiel für den Auto-Händler .....	250
6	<b>Alles „Auto“-matisch? Bemerkungen zur schönen neuen elektrisch-digitalen Autowelt. ....</b>	<b>253</b>
6.1	Von digitalen Usern und analogen Anwendern. ....	253
6.1.1	Digitalisierung im Autohaus .....	255

---

6.1.2	Digitalisierung der Autos . . . . .	256
6.1.3	Digitalisierung des Handels . . . . .	258
6.2	E-Mobilität – eine Branche unter Strom und die Grenzen der Nutzung. . . . .	264
7	Alles hat ein Ende, auch Geschäftsmodelle – ein Schlusswort . . . . .	268
	Literaturverzeichnis . . . . .	273
	Internetquellen . . . . .	279
	Stichwortverzeichnis . . . . .	282

## Vorwort zur dritten Auflage

Es wird nicht einfacher – Wertewandel, Elektromobilität, Digitalisierung und nicht zuletzt die Corona-Pandemie stellen aktuell und langfristig wirkende Rahmenbedingungen dar, die das doch eigentlich so schöne Autogeschäft zur ganz schwierigen Angelegenheit machen. Dies kann (mit Ausnahme der Corona-Pandemie, von der wir alle hoffen, dass sie bald überstanden ist) natürlich auch an einem Buch zum Thema Autohaus-Management nicht vorbeigehen. So finden Sie in der neuen Auflage ein separates Kapitel mit Überlegungen zur schönen neuen elektrisch-digitalen Autowelt und ich habe zunächst sogar erwogen, ein ganz neues Buch über diese Faktoren zu schreiben – habe ich dann aber doch nicht. Warum nicht? Weil ich davon überzeugt bin, dass all das, was Sie in diesem Buch finden, nichts von seiner Bedeutung verloren hat. Autogeschäft war schon immer dem permanenten Wandel unterworfen und um erfolgreich zu bestehen, hat es noch nie ausgereicht, über die sich jeweils ändernden Umweltfaktoren nur informiert zu sein. Die erfolgreichen Autohaus-Managerinnen und -manager sind die, die die richtigen Konsequenzen daraus ziehen, erkennen, was für sie relevant ist und wo sich das Unternehmen verändern muss und (jetzt kommt nach meiner Überzeugung ein ganz zentraler Punkt) wie man es schafft, das Ganze den eigenen Mitarbeitern klarzumachen, sie ins Boot zu holen und dazu zu bringen, dass diese ihr eigenes Verhalten im Sinne des Unternehmens ändern – das gilt für alle neuen Rahmenbedingungen.

Lassen Sie mich trotzdem kurz auf die oben angesprochenen neuen Rahmenbedingungen eingehen: Ein digitales Konzept ist immens wichtig – wer da nicht mitmacht, hat mit Sicherheit auf Dauer das Nachsehen – aber digitale Kompetenz ist nur die halbe Miete. Sie können zwar unter Zuhilfenahme von Apps und Co. Ihre internen Abläufe unfassbar schnell und kostengünstig strukturieren und mit Ihren Kunden prima zu jeder Tages- und Nachtzeit kommunizieren – aber nur, wenn diese das auch wollen. Wenn Mitarbeiter Ihre Kunden unfreundlich behandeln, dann werden Sie ganz schnell feststellen, wie versiert auch die im Umgang mit neuer Technik sind: Ihre „Rund-um-die-Uhr-bequem-einen-Werkstatttermin-vereinbaren-App“ wird nämlich dann umgehend vom Smartphone gelöscht. Gleiches, wenn Ihr Kunde trotz online vereinbartem Werkstatttermin zu lange warten muss und für den Kaffee, mit dem er die unangenehme Wartezeit überbrücken will, vielleicht auch noch einen Euro bezahlen soll. Glauben Sie mir, ich bin schon durch so manchen Ausstellungsraum minutenlang gelaufen, ohne jemanden zu finden, der sich um mich kümmern wollte, und habe schon so einige Lebenszeit dadurch verloren, dass man mich in der durchgestylten Kundenwartecke schlichtweg vergessen hat. Das darf nicht passieren und da hilft Ihnen auch keine App. Am Ende interagieren Mitarbeiter und Kunden – nicht Technik! Es stehen sich immer Menschen gegenüber, denn mein Auto kann ich (noch?) nicht online „mit einem Klick“ in die Werkstatt senden.

Zur Elektromobilität: Einfach zu glauben, dass man statt der Autos mit Verbrennungsmotor halt schicke E-Mobile verkaufen wird, ist optimistisch, aber vermutlich wenig realistisch.

E-Mobile hat es schon vor 120 Jahren gegeben – die haben sich aber nicht durchgesetzt und die Gründe dafür könnten nach wie vor vorliegen. Der Autohandel muss sich möglicherweise darauf einstellen, in Zukunft weniger Autos zu verkaufen und bei diesen auch noch kaum etwas reparieren oder warten zu können. Vom in Zukunft fehlenden Ölgeschäft rede ich dabei noch gar nicht. Der viel zitierte Wertewandel in der Gesellschaft weg vom Automobil wirkt in dieselbe Richtung.

Umso wichtiger, dass es Ihnen gelingt, für Ihr Unternehmen einen unverwechselbaren Platz im Markt zu finden und/oder zu behaupten, einen normativen Rahmen – eine langfristig gültige und funktionierende Vision – zu entwickeln, die richtigen Strategien hierfür zu finden und es zu schaffen, diese Strategien in tägliches, operatives Geschäft umzusetzen und dabei auch die Kosten und den Erfolg im Blick zu behalten. Und genau darum geht es in diesem Buch, das noch immer kein rein wissenschaftliches sein soll, denn Sie müssen vermutlich jeden Tag genug Unerfreuliches, wenig Unterhaltsames lesen und darum soll in diesem Buch auch der Lesespaß nicht zu kurz kommen. So ist zwar nicht jedes Beispiel ganz ernst gemeint, soll aber dazu dienen, so manchen abstrakten Zusammenhang anschaulich zu machen. Auch wurde in der überarbeiteten neuen Auflage versucht, theoretische Inhalte noch praxisnäher zu beschreiben, um ihre Relevanz für Ihr Geschäft zu verdeutlichen. Ob mir das gelungen ist? Davon machen Sie sich bitte selbst ein Bild. In diesem Sinne viel Spaß beim Lesen!

## Theorie und Praxis – zwei Welten gehen aufeinander zu

Dieses Buch ist kein rein wissenschaftliches Buch. Es möchte gelesen werden und soll beim Lesen auch Spaß machen. Es richtet sich in erster Linie an Praktiker, also an Entscheidungsträger und Eigentümer von Autohäusern und an meine Studenten, die einmal zu diesem Personenkreis zählen wollen. Es soll kein „Besserwisserbuch“ sein, mit dem ein Theoretiker versucht, Praktikern ihr Geschäft, das sie selbst am besten kennen, neu zu erklären, es ist aber auch nicht das Buch eines Praktikers, der Beispiele von „Best Practices“ aneinander reiht. Die Intention ist es vielmehr zu zeigen, dass die betriebswirtschaftliche Theorie sich auf so manche praktische Fragestellung des Autohandels anwenden lässt.

Und hier sind wir schon bei der ersten Form der Integration: Integration von Theorie und Praxis. Dieses Konzept der Dualität birgt zwar nicht für alle empirischen Probleme die Lösung, manchmal aber ist es schon förderlich, ein Problem aus einer anderen Perspektive zu betrachten und so Sachverhalte, die man bisher nicht weiter hinterfragt hat, einer erneuten Prüfung zu unterziehen. Theorie und Praxis sind keine Gegensätze, sondern die Aufgabe von betriebswirtschaftlicher Theorie ist es, wirtschaftliche Zusammenhänge und Funktionen zu analysieren, zu erklären, Gesetzmäßigkeiten aufzuzeigen und in der angewandten Betriebswirtschaftslehre diese Erkenntnisse auf betriebliche Einzelfragen zu beziehen.<sup>1</sup>

In diesem Buch geht es um integratives Management. Lassen Sie einmal Ihren Serviceleiter und den Verantwortlichen des Gebrauchtwagenverkaufs Prozessabläufe, die beide Abteilungen betreffen (etwa den Gebrauchtwagendurchlauf von technischer Bewertung bis zur Verkaufsbereitstellung), unabhängig voneinander festlegen. Sie werden vermutlich feststellen, dass die Vorstellungen – bedingt durch unterschiedliche Zielsetzungen der beiden – meilenweit auseinander liegen. Integratives Management soll unterschiedliche Zielsetzungen im Unternehmen unter einen Hut bringen, Managementsysteme schaffen, die miteinander konkurrierende Zielsysteme, wie etwa Qualitätsstreben oder Wertorientierung harmonisieren.

Viele Autohäuser sind dadurch geprägt, dass die verschiedenen Abteilungen ein Eigenleben führen. Das „Wir hüben und die da drüben“-Prinzip kann dazu führen, dass im Abteilungsegoismus das Wohl des Gesamtsystems vergessen wird. Wer hat seinen Serviceleiter nicht schon einmal von „seinen Kunden“ sprechen hören, wenn es darum geht, ob zuerst ein technischer Wertbericht für ein möglicherweise in Zahlung zu nehmendes Fahrzeug oder eine Testfahrt für einen Werkstattkunden gemacht werden soll. Auch hier ist eine Aufgabe für integratives Management zu sehen: Integration verschiedener Betriebsbereiche. Ein ganz wesentliches, wenn nicht das wichtigste Aufgabenfeld ist aber die Integration von

<sup>1</sup> Vgl.: H. Jung (2006), S. 25

normativem, strategischem und operativem Management. Die Aufgabe der Führung ist es, Orientierung durch Visionen zu geben (wo will das Unternehmen hin), Strategien zu entwickeln (wie kommt das Unternehmen dort hin) und Maßnahmen zu implementieren, die diese Strategien in zielführende Taten umsetzen. Management muss Denken und Handeln integrieren. Was nutzt die „enthusiasmierendste“ Betriebsversammlung, in der Sie Ihren vor Glück trunkenen Mitarbeitern aufzeigen, wie in Zukunft alles besser werden soll, wenn jeder nachher genauso weitermacht wie bisher. Dieses Buch ist daher in die Bereiche „normativer Rahmen“, „Strategien“ und „operatives Management“ gegliedert und soll auch Wege zeigen, wie Sie alles in Einklang bringen.

# 1 Von der Last des Tagesgeschäftes – Visionen im Prüfstand der täglichen Tretmühle

In diesem Kapitel erfahren Sie, warum man eine Vision für sein Unternehmen haben sollte, welche Formen von Visionen man unterscheidet, was man unter einem Leitbild und einer Mission versteht. Sie lesen außerdem, wie normative, strategische und operative Führung zusammengehören.

## 1.1 Die Last mit den guten Vorsätzen

Rauchen Sie? Wenn ja, haben Sie schon einmal nachgerechnet, wie viel Geld Sie im Jahr freiwillig dafür ausgeben, dass Sie mit jeder Zigarette die Rentenkasse vermutlich ein kleines Stück entlasten? Und haben Sie sich deshalb schon einmal im Dezember vorgenommen, ab erstem Januar das Rauchen aufzugeben? Und was ist von diesem vernünftigen Vorhaben geblieben? So ist das leider auch mit vielen langfristig angelegten Konzepten im Autohaus. Zwar ist dies nicht eine Frage der Sucht, aber ein bisschen mit mangelndem Willen hat das schon zu tun. Trotzdem muss ich Sie in Schutz nehmen:

Für den großen Wurf oder aber einfach für längere Aufgaben braucht man ein entsprechendes Umfeld. Und das haben Sie in aller Regel nicht. Ist es Ihnen auch schon passiert, dass Sie am Wochenende eine tolle Idee hatten, die Sie in der nächsten Woche direkt umsetzen wollten? Aber kaum sind Sie am Montag in Ihrem Büro, da müssen Sie sich erst einmal um ganz plötzlich aufgetretene Probleme kümmern<sup>2</sup>, das Telefon klingelt in einer Tour, der Repräsentant Ihres Herstellers bittet dringend um Rückruf, Ihr Starverkäufer zeigt Starallüren und möchte aufgrund irgendwelcher Differenzen in der Verkaufsmannschaft nicht mehr „auftreten“, um 11.00 Uhr haben Sie einen Termin mit der Bank, Ihr Chefbuchhalter hat eine Frage zu einer Buchung und draußen vor Ihrem Büro wartet ein Kunde, der unbedingt die Geschäftsleitung sprechen möchte, um sich darüber zu beschweren, dass der CD-Player des bei Ihnen gekauften Gebrauchtwagens in Linkskurven immer Aussetzer hat. Sie verkneifen

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu auch: M. Sauer (2010), S. 13

# 6 Alles „Auto“-matisch? Bemerkungen zur schönen neuen elektrisch-digitalen Autowelt

## 6.1 Von digitalen Usern und analogen Anwendern

Um es vorwegzunehmen. Ich bin kein Anhänger der guten alten Zeit, in der alles besser war. Ich halte nicht fest am analogen Weltbild und behaupte auch nicht, dass die ganze Digitalisierung gar nicht so wichtig sei. Ganz im Gegenteil – Digitalisierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Autohandel und wer sich darum nicht professionell kümmert, der wird vermutlich schnell das Nachsehen haben. Aber erlauben Sie mir in diesem Kapitel trotzdem einige kritische Anmerkungen hierzu. Ob sich Ihre Kunden in Ihrem Autohaus wohlfühlen – glauben Sie wirklich, dass das vom Design Ihrer tausendsten „*Mit-dem-Serviceberater-problemlos-online-einen-Termin-vereinbaren*“-App abhängig ist? Wer's glaubt wird selig und kommt in die Cloud. Aber dazu später.

Alle reden von Digitalisierung, aber was ist das überhaupt? Hier ein paar Definitionen:

„Digitalisierung ist die Optimierung bestehender Prozesse oder die Schaffung neuer Prozesse und Produkte durch den Einsatz moderner Informationstechnologie.“<sup>362</sup>

Oder:

„Prinzipiell bedeutet „Digitalisierung“ die binäre Repräsentation von Texten, Bildern, Tönen,

---

<sup>362</sup> C. Groß, R. Pfennig (2019), S. 38

Filmen sowie Eigenschaften physischer Objekte in Form von aneinander gereihten Sequenzen aus „1“ und „0“, die von heutigen Computern mit extrem hoher Geschwindigkeit – Milliarden von Befehlen pro Sekunde – verarbeitet werden können“<sup>363</sup>

Was man an diesen beiden Definitionen schon erkennen kann, ist, dass es sich bei der Digitalisierung in erster Linie um Technik handelt, deren Einsatz aber unser Leben nachhaltig verändert hat und weiter verändern wird – auch den Automobilhandel. Trotzdem wage ich zu behaupten, dass zwar die ganze Branche darüber redet, aber nicht alle Unternehmen wirklich eine echte Digitalisierungsstrategie haben. Digitalisierung im Griff zu haben, ist nicht damit geschafft, das mitzumachen, was der Hersteller ohnehin vorschreibt und seine Gebrauchtwagen in die allseits bekannten Internetportale einzustellen. Woran kann es also liegen, dass so manches Unternehmen kein digitales Konzept hat? Hier ein paar Ansätze zur Erklärung:

Geht Ihnen das auch so? Wenn Sie Probleme mit dem Handy haben – wer kann Ihnen da am besten helfen? Richtig: Ihre eigenen Kinder. Die sind mit dieser Technologie aufgewachsen und beherrschen ihre Anwendung meist mit traumwandlerischer, intuitiver Sicherheit in einer atemberaubenden Geschwindigkeit. Die abschätzigen, gönnerhaften Blicke, die mit dieser familiären Dienstleistung verbunden sind, lassen den Familienvorstand um die eigene Führungsrolle und Richtlinienkompetenz bangen und führen zu Verunsicherung.

Und so ist das auch in vielen Unternehmen. Diejenigen, die das Sagen haben und die zukunftsweisende Kompetenz mitbringen sollen, sind oft in einem Alter jenseits der 50 Jahre und damit nicht gerade „Digital Natives“. Neben diesem mit dem Alter einhergehenden Grund gibt es sicherlich zahllose andere Ursachen in den Unternehmen – von der falschen Beurteilung der Bedeutung der Digitalisierung bis hin zur Furcht vor dem, was da auf das Unternehmen zukommt. Da blendet vielleicht so mancher aus, was ihm unangenehm ist. Also schön den Kopf in den Sand stecken nach dem Motto *„Das hat doch früher auch ohne funktioniert“* und daran glauben, dass das die Kunden doch gar nicht wollen.

Ein gewisser Respekt vor dem digitalen Wandel erscheint durchaus angebracht, denn dieser Wandel ist eher eine Revolution als eine Evolution und wie es sich für eine richtige Revolution gehört, rollen da vermutlich auch Köpfe. So wie alte Technologien von der Digitalisierung weggeschwemmt werden – denken Sie an DVD und CD als Ton- und Medienträger, die immer mehr durch Streaming und Download ersetzt werden – könnte der Online-Handel auch dem stationären Handel mehr und mehr das Wasser abgraben und das gilt natürlich

<sup>363</sup> S. Hippmann, R. Klingner, M. Leis (2018), S. 9

# Stichwortverzeichnis

## A

abnehmergerichtete  
Verhaltensstrategie 119  
absatzmittlergerichtete  
Verhaltensstrategie 124  
Affekt 159  
Aktionssortiment 70  
Amortization 139  
Anpassung 124  
Anspruchsgruppen 37  
Attributionstheorie 61  
Augmented Reality 255  
autonomes Fahren 256

## B

Balanced Scorecard 243  
Begeisterungsanforderungen 59  
Benchmarking 113, 193  
Betriebsstättenübersicht 35  
Betriebstypen 65  
Beziehungszufriedenheit 159  
BIB 156  
Billigautos 64, 65  
Bombenwurfstrategie 186  
Bruttoinvestitionsbasis 155

## C

Capital Asset Pricing Model 141  
Capital Employed 137, 141, 151  
Cashflow 44, 155  
Cashflow Return On  
Investment 154  
C/D-Paradigma 159  
CFROI 131, 154  
Changemanagement 175  
Confirmation/Disconfirmation 159  
Conversions 150  
Corporate Behavior 68  
Corporate Communication 68  
Corporate Design 68  
Corporate Governance 19, 21  
Corporate Governance Kodex 21  
Corporate Identity 67, 98  
Customer-Lifetime-Value 49

## D

Data-Mining 115  
Depreciations 139  
Dienstleistungsqualität 160  
Differenzbesteuerung 219  
digitale User 253  
digitaler Wandel 254  
Digitalisierung der Autos 256  
Digitalisierung des Handels 258  
Digitalisierung im Autohaus 255  
Digitalisierungsstrategie 254  
Digital Natives 254

Digital-Typologie der  
Autofahrer 261  
Direktangriff 122  
Discounted Cashflow 131, 142  
Diversifikation 101, 103, 106  
Dominoeffekt 98  
Drei-Kreise-Modell 29  
dynamische Preispolitik 225

## E

EBIT 139, 148  
EBITA 139  
EBITDA 139  
EBT 139  
Eigenkapitalzinssatz 141  
E-Mail-Marketing 262  
Emanzipation 36, 38, 47, 55, 65,  
66, 68  
E-Mobilität 264  
emotionale Kundenbindung 118  
Episodenzufriedenheit 159  
Ergebnisqualität 162  
EVA 131, 147  
EVA-Baum 149  
explizites Wissen 190

## F

Fachkompetenz 60  
Familienunternehmen 27  
Fernverkehr 266  
Finanzdienstleistungen 50, 117  
Finanzperspektive 246, 251  
Fixkostendegression 111, 232  
Flankenangriff 122  
Folger 112  
Formen des Automobilhandels 259  
Full-Line-Hersteller 112

## G

Geschäftsfeldstrategien 101, 113  
Geschäftsmodell 250  
Geschäftsprozess 208  
Gewinnmaximum 99

## H

Handelskalkulation 214  
Handelsmarken 64  
Herstellerstandards 66, 68, 189  
horizontale Diversifikation 106  
horizontale Kooperation 123

## I

Identifikationsmacht 184  
implizites Wissen 190  
individuelles Wissen 190  
Informationsasymmetrie 24, 191  
Informationsmacht 184  
innere Kündigung 182

Insolvenzrisiko 132  
Institutionenökonomik 21, 178  
Interaktionsqualität 160  
interne Kunden-/  
Lieferantenbeziehung 171  
Intra-Brand-Wettbewerb 67  
Invested Capital 138, 141, 148,  
150, 151, 153  
Ishikawa-Diagramm 172  
ISO 9000 157, 173

## J

Jahresbetriebsleistung 45  
Jahresüberschuss 45, 138  
Joint Venture 123

## K

Kann-Leistung 109  
Kano-Modell 58  
Kapitalrentabilität 119  
Kapitalumschlag 119, 135  
Kennzahlen 46, 51, 134, 208, 244  
Kernleistung 56, 70, 108  
Kernprozesse 56, 174, 203, 208  
KMU 38  
kognitiver Prozess 159  
kollektives Wissen 190  
konative Phase 159  
Kostenführerschaft 107, 111, 246  
Kosten-/Nutzenanalyse 212  
Krisenphasen 13  
Kulturtypen 83  
Kulturwandel 95  
Kundenbefragungen 68, 161, 164  
Kundenbindung 75, 114, 116, 117,  
165, 210, 255  
Kundenloyalität 32, 56, 164, 189,  
248  
Kundenorientierung 86, 96, 110,  
126, 169, 174  
Kundenperspektive 248, 250, 251  
Kundenportfolio 53  
Kundenstrategie 115, 163, 246  
Kundenwert 47, 49

## L

Laissez-Faire 94, 184  
laterale Diversifikation 106  
Lead Management 262  
Leasing 116  
Legitimationsmacht 184  
Leistungsanforderungen 59  
Leistungsmotivation 61  
Leitbild 12, 15  
Lern- und Entwicklungsperspektive  
248, 250  
Leverage-Effekt 147  
Line of Visibility 56, 198, 205

**M**

magisches Dreieck 206  
 Managementprozesse 209  
 Management-Verpflichtung 170  
 Marketing-Mix 125, 213  
 Marketingplanung 97  
 Market Value Added 152, 153  
 Marktabdeckungsstrategie 101, 112  
 Marktdurchdringung 101, 103  
 Marktentwicklung 101, 103, 104  
 Marktfeldstrategie 103  
 Marktkommunikation 108, 115, 239  
 Marktteilnehmerstrategien 101, 113  
 Mehrmarkenvertrieb 56, 66, 71  
 Methodenkompetenz 60  
 Möglichkeiten der Vernetzung 256  
 multiple Diskriminanzanalyse 44  
 multivariate Faktorenanalyse 93  
 Muss-Leistung 109  
 MVA 152, 153

**N**

Nachahmer 113  
 Nischenstrategie 107, 111  
 NOPAT 140, 148, 153  
 NOPLAT 140, 155  
 Null-Fehler-Programm 170, 174

**O**

objektive Verfahren 160  
 ökonomische Kundenbindung 118  
 Omni-Channelling 262  
 One-to-One-Marketing 114  
 Open Point 105  
 operative Inseln 207  
 organisatorisches Gleichgewicht 200

**P**

Partizipation 186  
 Pendlerverkehr 265  
 Phasenmodell von Lewin 185  
 Polaritätenprofil 93  
 Preisdifferenzierung 234, 236, 239  
 Preispolitik 213, 225  
 Prinzipal-Agent-Theorie 22, 24, 133  
 Produktentwicklung 105  
 Produktqualität 160  
 progressive Handelskalkulation 215  
 Prozessoptimierung 200

Prozessperspektive 246, 251  
 Prozessqualität 160

**Q**

QM-Auditierung 107  
 QM-Werkzeuge 171  
 Qualitätsführerschaft 107, 239  
 Qualitätskosten 166  
 Qualitätsmanagement 97, 108, 157, 162  
 Qualitätsmanagementsystem 162, 190

**R**

Randsortiment 70  
 Rating 42  
 Re-Importeur 177, 271  
 retrograde Handelskalkulation 217  
 RFMR-Analyse 52  
 ROCE 141  
 ROI 135  
 ROI-Baum 135, 149, 244  
 ROIC 141  
 Roll-Out 248  
 Rückkaufgarantie 69

**S**

Sachkenntnismacht 184  
 Saisonsortiment 70  
 Sanktionsmacht 184  
 Scoring-Verfahren 51, 52  
 Service-Kernprozesse 202, 208  
 Shareholder Value 130, 131, 143  
 Smart-Repair 70, 106, 203  
 Social Media Marketing 262  
 Soll-Leistung 109  
 Sortiment 68  
 Sozialkompetenz 60  
 Stadtverkehr 266  
 Stakeholder 37  
 Standards 64, 81  
 Strategien 16, 74, 97  
 strategische Allianz 124  
 strategische Geschäftsfelder 102  
 Strategy Map 247, 250  
 Structure follows Strategy 192  
 Strukturiertheit 199  
 Strukturqualität 162  
 Stuck in the Middle 111, 120  
 Stundenverrechnungssatz 230  
 Stützprozesse 208  
 subjektive Verfahren 161  
 Suchmaschinenmarketing 262  
 SWOT-Analyse 74, 104  
 Symbolsysteme 79, 82  
 Synergien 72, 106, 179

**T**

technisch-funktionale  
 Kundenbindung 116  
 Timingstrategie 112  
 TQM 168  
 TQM-Bausteine 170  
 TQM-Gebäude 169  
 Transaktionszufriedenheit 159  
 Turnaround 104  
 Turnaround-Management 177

**U**

Übergewinn 129, 147  
 Umsatzrentabilität 119, 135  
 Umtauschgarantie 69  
 Unternehmenskultur 32, 33, 75, 177  
 Unternehmensphilosophie 82  
 Unternehmenspolitik 17, 33, 66, 107  
 Unternehmensverfassung 18 ff  
 Ursache-Wirkungsdiagramm 172

**V**

Variabilität 199  
 Variety-Seeking 166  
 Verhaltensstrategie 124  
 vertikale Diversifikation 106  
 Vertikal-GVO 66, 177  
 vertragliche Kundenbindung 116  
 Verzinsung 141, 154  
 Virtual Reality 255  
 Vision 12, 243  
 vollständige Preisdifferenzierung 223

**W**

WACC 141  
 WACC-Ansatz 145  
 Wachstumsmodell 178  
 Wartungsverträge 54, 69, 116, 163  
 Weighted Average Costs of Capital 141  
 Werkstatttest 162  
 Wertorientierung 10, 130, 133  
 Werttreiber 133, 147  
 wettbewerbsgerichtete  
 Verhaltensstrategie 121  
 Wissensmanagement 97, 187  
 Wissensspirale 191  
 Working Capital 138

**Z**

Zeitvorteile 109