
BACHELORARBEIT

Herr
Leonhard Spitzauer

**Events als Instrument der Ver-
triebssteuerung am Beispiel
der Product and Brand Expe-
rience der BMW AG.**

2012

BACHELORARBEIT

**Events als Instrument der Ver-
triebssteuerung am Beispiel
der Product and Brand Expe-
rience der BMW AG.**

Autor:
Herr Leonhard Spitzauer

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM08wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Mark Backé

München, 19.07.2012

BACHELOR THESIS

Events as a tool for sales management at the instance of the Product and Brand Experience at BMW AG.

author:

Mr. Leonhard Spitzauer

course of studies:

Angewandte Medien

seminar group:

AM08wS1-B

first examiner:

Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Mark Backé

submission:

Munich, 19.07.2012

Bibliografische Angaben

Spitzauer, Leonhard:

Events als Instrument der Vertriebssteuerung am Beispiel der Product and Brand Experience der BMW AG.

67 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Vorwort	X
1 Einleitung	1
1.1 Eingrenzung des Themas	1
1.2 Struktur und Zielsetzung der Arbeit	1
1.3 Begriffe	2
1.3.1 Event	2
1.3.2 Vertrieb und Vertriebssteuerung	3
1.3.3 Marke und Markenerlebnis	4
1.3.4 BMW Group	5
2 Vertrieb und Vertriebssteuerung	9
2.1 Instrumente und Wirkung der Vertriebssteuerung	9
2.1.1 Anreizsysteme	9
2.1.2 Führung im Vertrieb	13
2.1.3 Vertriebscontrolling	14
2.2 Der Automobilvertrieb	17
2.2.1 Besonderheiten des Automobilvertriebs	17
2.2.2 Vertriebsstruktur bei Automobilunternehmen	18
2.2.3 Der Händlervertrag	20
2.3 Vertriebsstruktur der BMW AG	21
2.4 Händlerzufriedenheit	22
3 Eventmarketing	25
3.1 Wirkungsweise von Eventmarketing	25
3.2 Erfolgsfaktoren des Eventmarketings	25
3.2.1 Informieren	26
3.2.2 Emotionalisieren	26
3.2.3 Motivieren	26
3.2.4 Kommunizieren	27
3.2.5 Unterhalten	27
3.2.6 Image bilden	27

3.2.7	Evaluieren	28
4	Das Event am Beispiel der Product and Brand Experience der BMW Group .	29
4.1	Format der Veranstaltung	29
4.2	Zielgruppe und Teilnehmerfeld	30
4.3	Inhalte und Ablauf der Veranstaltung	31
4.3.1	Workshops	32
4.3.2	Fahrerlebnis (Scenic Drive)	34
4.3.3	Inszenierung	36
4.4	Realisierung der Erfolgsfaktoren des Eventmarketings am Beispiel der Product and Brand Experience	37
5	Messung des Beitrages der Product and Brand Experience zur Vertriebssteuerung	40
5.1	Methode der Datenerhebung und deren Durchführung	40
5.2	Fragebogen	41
6	Zusammenfassung, Ausblick und Empfehlung	47
	Quellenverzeichnis	XI
	Anlagen	XV
	Eigenständigkeitserklärung	XIX

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BMW	Bayerische Motorenwerke
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	dass heißt
dt.	Deutsch
et al.	et alii, et aliae, et alia (dt. und andere)
Hrsg.	Herausgeber
IFA	Institut für Automobilwirtschaft
Nr.	Nummer
o.Ä.	oder Ähnliche
PBE	Product and Brand Experience
VDA	Verband deutscher Automobilhersteller
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Markenkern BMW	5
Abbildung 2: BMW Group Bildmarke	6
Abbildung 3: BMW Group Umsatzerlöse nach Regionen.....	6
Abbildung 4: Monetäre Anreize	10
Abbildung 5: Bedürfnispyramide von Maslow	12
Abbildung 6: Vertrieb BMW AG	22
Abbildung 7: Zonen der Kundenzufriedenheit 2012.....	24
Abbildung 10: Fahrdynamischer Wettweberbsvergleich	34
Abbildung 11: BMW Scenic Drive Strecke Portugal 2012.....	35
Abbildung 12: BMW Scenic Drive Flotte Portugal 2012	35
Abbildung 13: Showinhalte beim PBE in Portugal 2012	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiele für nichtmonetäre Anreize.....	11
Tabelle 2: Skalierung Fragebogen.....	41

Vorwort

Vorab möchte ich mich für die Möglichkeit bedanken, dass ich mein Praktikum bei der BMW Group machen konnte. Daraus ergab sich für mich die Möglichkeit im Unternehmen zu bleiben und diese Bachelorarbeit anzufertigen.

Ich möchte mich auch bei allen Mitarbeitern der BMW Group bedanken, die mich mit ihrem Fachwissen unterstützt haben und meine zahlreichen Fragen geduldig beantworteten. Mein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Marcel Kranz, der mich bei der Themenfindung und Strukturierung der Arbeit unterstützte. Herr Mark Backé hat sich dankenswertere Weise als Zweitprüfer zur Verfügung gestellt. Meinem Chef Herrn Sebastian Feder danke ich, mir in den letzten Wochen der Fertigstellung meiner Arbeit, die nötigen Freiräume gewährt zu haben.

1 Einleitung

1.1 Eingrenzung des Themas

Diese Arbeit mit dem Titel „Events als Instrument der Vertriebssteuerung am Beispiel der Product and Brand Experience am Beispiel der BMW AG“ beschäftigt sich mit der Verbindung der Themen Event als Teil des Kommunikationsmix in einem Unternehmen und dem Thema Vertriebssteuerung. Zielsetzung der Arbeit ist es zu beschreiben, welchen Beitrag kann ein Event und hier im Besonderen das Event Product and Brand Experience für eine erfolgreiche Vertriebssteuerung leisten und wie kann man diesen Beitrag eventuell durch eine Befragung der Händlerorganisationen der BMW AG messen.

Die Einflussnahme auf den Vertrieb ist von hoher Bedeutung, da nur bei einem funktionierenden Vertrieb Erlöse generiert werden können. Die BMW AG möchte deshalb Einfluss auf ihre Händlerorganisationen nehmen und diese beim Vertrieb ihrer Fahrzeuge unterstützen. Hier kann ein Event ein hilfreiches Instrument sein, um diesen Einfluss zu steuern.

1.2 Struktur und Zielsetzung der Arbeit

Am Beginn der Arbeit werden die verwendeten Begrifflichkeiten definiert, um mit einem einheitlichen Verständnis der Begriffe arbeiten zu können. Dies ist notwendig, da die Themen Vertrieb und Eventmarketing sehr weitläufig sind. Das zweite Kapitel befasst sich mit dem Thema Vertrieb und Vertriebssteuerung. Es beleuchtet die verschiedenen Instrumente und deren Wirkung. In diesem Kapitel wird ebenfalls auf den Automobilvertrieb eingegangen. Besonderheiten des Automobilvertriebs, die Vertriebsstruktur von Automobilunternehmen, sowie das konkrete Beispiel BMW AG werden hier näher beleuchtet. Abschließend setzt sich dieses Kapitel mit dem Begriff der „Händlerzufriedenheit“ auseinander. Im dritten Kapitel wird das Thema Eventmarketing vertieft. Die Wirkungsweise und die Erfolgsfaktoren von Events werden hier im speziellen thematisiert. Das darauf folgende Kapitel stellt den BMW Event „Product and Brand Experience“ als konkretes Beispiel des Eventmarketings dar. An diesem Beispiel wird dann die Umsetzung der genannten Erfolgsfaktoren in die Praxis gezeigt.

Da die Evaluierung durchgeführter Events besonders bedeutsam ist, um zum Einen die Zufriedenheit der Teilnehmer zu messen und zum anderen Möglichkeiten der Optimierung von zukünftigen Events zu erarbeiten, soll in dieser Arbeit ein Fragebogen erstellt werden, der versucht herauszufinden, ob sich die Teilnahme an einem PBE auch auf

den Verkaufserfolg auswirkt und wie es gelingen kann ihn optimal im Hinblick auf die Verkaufsunterstützung zu gestalten.

1.3 Begriffe

1.3.1 Event

„Nach dem Alltagsverständnis sind Events geplante, organisierte besondere Veranstaltungen mit Erlebnischarakter. Events bilden den inhaltlichen Kern des Eventmarketing und können als inszenierte Ereignisse in Form von Veranstaltungen und Aktionen verstanden werden, die dem Adressaten (Kunden, Händler, Meinungsführer, Mitarbeiter) firmen- oder produktbezogene Kommunikationsinhalte erlebnisorientiert vermitteln und auf diese Weise der Umsetzung der Marketingziele des Unternehmens dienen. Events, die diese Zielstellungen verfolgen, werden zur inhaltlichen Abgrenzung von sonstigen erlebnisorientierten Veranstaltungen (z.B. Open-air-Konzerte oder Sportveranstaltungen) auch als Marketingevents bezeichnet.“¹

Der Begriff Event wird nach Holzbaur et. al. auch durch folgende Schlagworte charakterisiert:

eine Veranstaltung, die zum Ereignis wird,

die Einmaligkeit des Ereignisses in der Wahrnehmung der Besucher,

die positive Wahrnehmung und die Aktivierung der Besucher,

ausführliche Organisation und geplante Inszenierung.²

Mit diesen Schlagworten lassen sich Events im Sinne des professionellen Eventmarketing von einfachen Veranstaltungen, wie z.B. einem Sommerfest der örtlichen Grundschule, abgrenzen. Events werden als Mittel der Unternehmenskommunikation und zur Aktivierung von Zielgruppen immer bedeutender.³

¹ Nickel 2007, 3

² Holzbaur et al. 2010, 1

³ Vgl. Holzbaur et al. 2010, 1

Die geplante Inszenierung, welche die Veranstaltung zum Erlebnis oder besonderen Ereignis macht, bildet die Abgrenzung zwischen einer einfachen Veranstaltung und einem Event. Ein einfaches Fußballspiel ist noch lange kein Event. Wenn aber, wie bei der Fußballweltmeisterschaft rund um das Spiel zahlreiche Inszenierungen stattfinden, wird daraus ein Sportevent. Bestes Beispiel sind hierfür die olympischen Spiele. Bei den olympischen Spielen gibt es immer große Inszenierungen bei Eröffnungs- und Schlussfeiern. Diese Showeinlagen rund um die sportlichen Ereignisse unterscheiden die Olympischen Spiele von einer Sportveranstaltung und machen sie zu einem Sportevent.

1.3.2 Vertrieb und Vertriebssteuerung

„Der Vertrieb umfasst alle Tätigkeiten und Funktionen, Strukturen und Abläufe (Prozesse), Methoden und Systeme zur betrieblichen Leistungsverwertung, d.h. zur Gewinnung von Aufträgen (Umsatzgenerierung) und zur Warenbereitstellung.“⁴ Der Vertrieb eines Unternehmens umfasst alle Prozesse, die dazu geeignet sind die produzierten Waren an den Kunden zu verkaufen.

„Die Vertriebssteuerung ist der Motor des Vertriebssystems. Ihre Aufgabe ist die operative Umsetzung der Kundenstrategie (Marktstrategie) im Verkaufsalldag. Sie sorgt dafür, dass die „richtigen“ Verkäufer und Kundenberater mit den „richtigen“ Methoden und Instrumenten die „richtigen“ Kunden suchen, betreuen und binden.“⁵ Durch Vertriebssteuerung versucht das Unternehmen Einfluss auf den Vertrieb seiner Produkte und Dienstleistungen nehmen.

„Ein weiterer Aspekt der Vertriebssteuerung ist der systematische Einsatz der Verkaufsorganisation. Steuerung ist zielorientiertes Einwirken auf die Organisation. Steuerung setzt also voraus, dass Ziele vorhanden sind. Ohne Ziele kann nicht gesteuert werden.“⁶ Der Begriff Vertriebssteuerung soll bei dieser Arbeit im Sinne einer Einflussnahme auf die Handelsorganisationen im Automobilvertrieb verwendet werden.

⁴ Winkelmann 2005, 35

⁵ Winkelmann 2005, 35

⁶ Pepels 2002, 68

1.3.3 Marke und Markenerlebnis

„Unter einer Marke versteht man allgemein die formale Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen (Produkten) oder Unternehmen, die Interessenten deren Herkunft anzeigt, um sie bei ihnen zu identifizieren und zu profilieren sowie von Produkten anderer Unternehmen abzugrenzen. Eine Marke bildet zugleich die Persönlichkeit („das Gesicht“) eines Unternehmens und spiegelt gegebenenfalls die Werthaltung ihrer Verwender.“⁷ „Äußerlich sind Marken durch Namen, Farben und Symbole oder Bilder und Ton bestimmt. Mit ihnen soll der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle verbinden. Marken geben Orientierung im Unternehmen und in den Märkten und helfen, Komplexität zu bewältigen.“⁸ Besonders für Anbieter von Premiumprodukten sind Marken wichtig, da diese Identität stiften. Eine „gute“ Marke rechtfertigt einen höheren Preis beim Konsumenten.

Um Marken erlebbar zu machen, kreieren Unternehmen sog. Markenerlebniswelten. Hier soll der Besucher die Marke nicht nur sehen, sondern auch mit allen Sinnen wahrnehmen. In einer Erlebniswelt versucht ein Unternehmen, dem Besucher nicht nur durch die visuelle Wahrnehmung bleibende Eindrücke zu vermitteln, sondern ihn auch durch auditive, olfaktorische, gustatorische und taktile Reize anzuregen. Eine optimale Erlebniswelt sollte möglichst alle 5 Sinne ansprechen. So kann ein Unternehmen bleibenden Eindruck hinterlassen und die Marke verankert sich im Gedächtnis des Besuchers.

Markenkern BMW

„Freude“ ist der Markenkern der Marke BMW. Dieser wird seit der Auftaktkampagne am 20.06.2009 für die globale Markenkommunikation genutzt.⁹ Die folgende Abbildung zeigt die Markenidentität. Der Begriff „Freude“ steht im Kern der Abbildung 1. Der Satz „Freude am Fahren“ wird von vielen Menschen sofort mit BMW in Verbindung gebracht. Um diesen Kern stehen die Eigenschaften die mit der Marke BMW verbunden werden sollen. BMW ist „dynamisch“, „herausfordernd“ und „kultiviert“. Diese drei Eigenschaften werden wiederum durch drei dazu passende Eigenschaften beschrieben. So findet man hier z.B. die Eigenschaft „ästhetisch“, die auf das hochwertige Design der Fahr-

⁷ Pepels 2008, 135

⁸ Baumgarth 2010, 65

⁹ Vgl. BMW Group PressClub vom 18.06.2009

zeuge hinweist. Dieses ist der Kaufgrund Nummer 1, weswegen sich Kunden für einen BMW entscheiden.

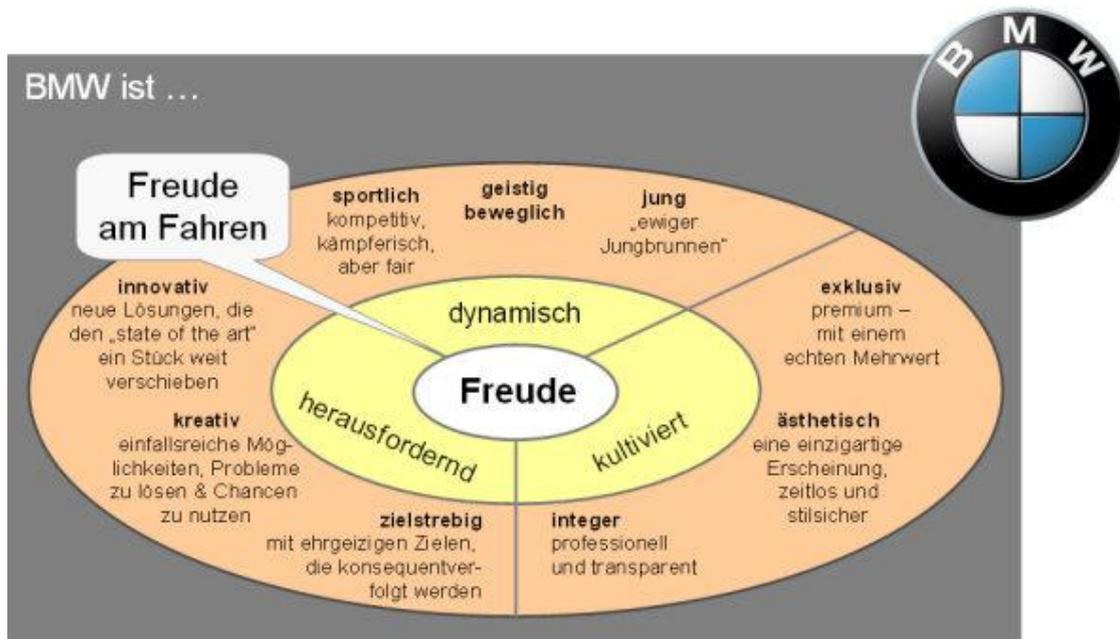


Abbildung 1: Markenkern BMW

Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Markenprofil_BMW.jpg; Zugriff am 27.05.2012

1.3.4 BMW Group

Die BMW Group ist mit ihren drei Marken BMW, MINI und Rolls-Royce einer der weltweit erfolgreichsten Premium-Hersteller von Automobilen und Motorrädern. Als internationaler Konzern betreibt das Unternehmen 25 Produktions- und Montagestätten in 14 Ländern sowie ein globales Vertriebsnetzwerk mit Vertretungen in über 140 Ländern.¹⁰ Im Geschäftsjahr 2011 erzielte die BMW Group einen weltweiten Absatz von fast 1,67 Millionen Automobilen und über 113.000 Motorrädern. Das Ergebnis vor Steuern belief sich auf rund 7,3 Mrd. Euro, der Umsatz auf 68,8 Milliarden Euro. Zum 31. Dezember 2010 beschäftigte das Unternehmen weltweit rund 100.000

¹⁰ PM: BMW Group Unternehmenskommunikation vom 26.07.2011

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹¹ Die Bayerischen Motorenwerke sind also mit diesen Zahlen der absatzstärkste Premiumhersteller der Welt.



Abbildung 2: BMW Group Bildmarke

Quelle: <http://www.bmwgroup.com/>, Zugriff am 11.04.2012

Umsatzstruktur

Um die Bedeutsamkeit der verschiedenen Märkte und Regionen zu veranschaulichen, dient die folgende Grafik. Sie zeigt die Umsatzerlöse aufgeteilt nach den Vertriebsregionen vom Jahr 2007 bis zum Jahr 2011.

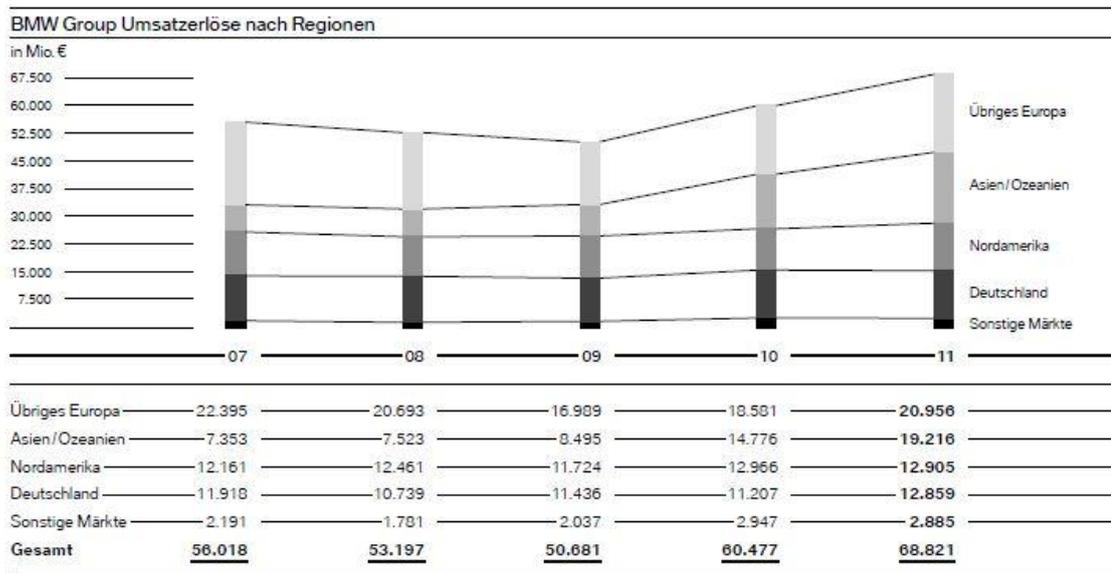


Abbildung 3: BMW Group Umsatzerlöse nach Regionen

Quelle: BMW Geschäftsbericht 2011, 18

Der deutsche Markt ist mit 18,68 Prozent Anteil am Gesamtumsatz der wichtigste Einzelmarkt des Unternehmens. Ebenfalls abzulesen ist, dass die Region Asien/Ozeanien

¹¹ Vgl. BMW Geschäftsbericht 2011, 15

sehr stark gewachsen ist. Im Jahr 2007 wurden 7,3 Millionen Euro Umsatz erzielt. Fünf Jahre später waren es schon 19,2 Millionen Euro Umsatz. Das ist eine Steigerung von 261,34 Prozent. Durch diese Abbildung lässt sich ebenfalls das Verhalten der Märkte in der globalen Finanzkrise grob beobachten. Auffallend ist, dass die Region Nordamerika und der Markt Deutschland verhältnismäßig stabil durch die Krisenjahre 2008 und 2009 gekommen sind.

Organisation

Der Vorstand der BMW Group ist in 8 Resorts gegliedert. Jedem Resort steht ein Vorstandsmitglied vor. Das Resort „Vertrieb und Marketing BMW, Vertriebskanäle BMW“ leitet Ian Robertson. Sein Resort ist wiederum in 9 Bereiche unterteilt. Dr. Uwe Ellinghaus ist verantwortlich für die Markenführung BMW, sowie die Marketingservices der BMW Group. Darunter fällt auch die Hauptabteilung „Veranstaltungsmarketing BMW Group“, welche für die verschiedenen Kundenveranstaltungen, Einzelhandelsveranstaltungen und Messen zuständig ist.¹² Hauptabteilungsleiter ist Manfred Pernitsch. Ihm unterstehen ca. 60 Mitarbeiter.

Einen großen Bereich der Kundenveranstaltungen stellen die sogenannten „Brand and Launch Events“ dar. Bei diesen Veranstaltungen wird nicht nur die Marke dargestellt, sondern es werden auch neue Fahrzeuge den verschiedenen Zielgruppen präsentiert. Die hohen Ansprüche des Unternehmens hinsichtlich der Marke machen eine professionelle Organisation der verschiedenen Veranstaltungen notwendig.

Ziele

Die BMW Group war schon immer ein zukunftsorientiertes Unternehmen und setzt sich Jahr für Jahr höchste Ziele. Das Unternehmen plant für das Jahr 2016 einen Absatz von mehr als zwei Millionen Fahrzeugen. Ein Ziel, das ursprünglich erst für 2020 geplant war. Das Unternehmen hofft also, sein Ziel deutlich früher umsetzen zu können. Um dieses Ziel zu erreichen baut BMW ihre Modellpalette stetig aus und versucht diese auf einen möglichst aktuellen und attraktiven Stand zu halten. So wird im Juni 2012 mit dem BMW 6er Gran Coupé das erste viertürige Coupé der Geschichte des Unternehmens an den Start gehen. Im Juli 2012 folgt die Modellüberarbeitung des

¹² Vgl. Organigramme in der Anlage

BMW 7er.¹³ Auch weiterhin möchte BMW im Premiumsegment der weltweit führende Anbieter von individueller Mobilität sein. Dies gilt auch im Bereich der Dienstleistungen, wie zum Beispiel mit ihrem Car Sharing Angebot „DriveNow“. Individuelle, zukunftsorientierte und nachhaltige Lösungen für die moderne Mobilität zu finden ist das oberste Ziel des Unternehmens. BMW möchte somit ihren Konkurrenten in Sachen Produkte und Dienstleistungen immer einen Schritt voraus sein.

Aber auch die ressourcenschonende Produktion und Nachhaltigkeit sind Teil des Premiumversprechens. Ziel ist es Premiumprodukte zu produzieren und die Umwelt dabei zu schonen. Die BMW Group erreicht jetzt schon in vielen bedeutenden Nachhaltigkeitsrankings Spitzenpositionen. Diesen Anspruch verfolgt das Unternehmen weiterhin.¹⁴

¹³ Vgl. http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/kennzahlen_und_fakten/ziele_kennzahlen.html, Zugriff am 11.04.2012

¹⁴ Vgl. BMW Geschäftsbericht 2011, 16

2 Vertrieb und Vertriebssteuerung

2.1 Instrumente und Wirkung der Vertriebssteuerung

„Um eine effiziente Steuerung des Vertriebs entlang den Unternehmenszielen zu ermöglichen, stellt das Vertriebscontrolling entsprechende Steuerungsinstrumente zur Verfügung. Diese Instrumente müssen derart ausgestaltet sein, dass sie eine differenzierte Steuerung nach Kunden bzw. Kundengruppen, Produkten bzw. Produktgruppen, einzelnen Vertriebseinheiten und Mitarbeitern sowie dem Betriebsergebnis ermöglichen.“¹⁵ „Eine zielgerichtete und effiziente Steuerung des Vertriebs setzt eine genaue Kenntnis über den aktuellen Zustand und aktuelle Entwicklung des Vertriebs und der Vertriebsaktivitäten voraus und erfordert ein erhebliches Maß an Transparenz. Vertriebsrelevante Informationen müssen gesammelt werden und entsprechend aufbereitet werden mit dem Ziel, das Vertriebsmanagement mit entscheidungsrelevanten Informationen zu versorgen.“¹⁶ Durch Anreizsysteme, Mitarbeiterführung und Vertriebscontrolling nimmt das Unternehmen Einfluss auf ihre Vertriebsmitarbeiter um das Unternehmensziel zu erreichen.

2.1.1 Anreizsysteme

„Mit dem Einsatz von Anreizen sollen Individuen zu zielkonformen Verhaltensweisen motiviert werden.“¹⁷ Anreizsysteme als Mittel der Vertriebssteuerung müssen derart konzipiert sein, dass sie die absatzpolitischen Ziele des Unternehmens erreichen können. Sie dienen als Führungs- und Steuerungsinstrument und müssen die Motivation und das eigenverantwortliche Handeln der Vertriebsmitarbeiter im Interesse des Unternehmens fördern. Die Systeme müssen für die Vertriebsmitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sein und die Entlohnung sollte möglichst zeitnah erfolgen, d.h. unmittelbar nach der erbrachten Leistung.¹⁸ Man kann Anreize in monetäre und nichtmonetäre differenzieren.

Monetäre Anreizsysteme

¹⁵ Duderstadt 2006, 10

¹⁶ Mind 2009, 7

¹⁷ Richartz 2009, 95

¹⁸ Vgl. Mind 2009, 23

„Zum monetären Anreizsystem gehört immer ein obligatorischer, vertraglich fixierter Teil mit fixem Gehalt, Sozial- und Nebenleistungen sowie gegebenenfalls ein fakultativer Teil, der von der individuell erbrachten Leistung abhängt und/oder der Beteiligung am Unternehmenserfolg dient.“¹⁹ Auf der folgenden Abbildung kann man die verschiedenen monetären Anreize sehen. Ein direkter Geldfluss ist dabei nicht zwangsläufig. Auch ein geldwerter Vorteil, wie z.B. ein Dienstwagen kann einen monetären Anreiz darstellen.

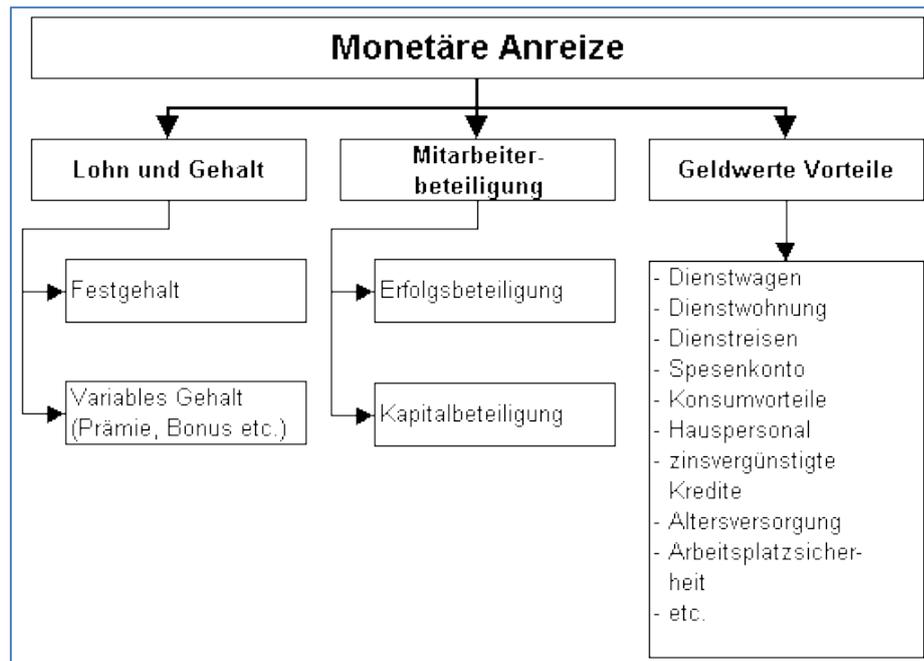


Abbildung 4: Monetäre Anreize

Quelle: <http://www.mkonetzny.de/aufsatz/anreiz.htm>, Zugriff am 03.04.2012

Die meisten Mitarbeiter erhalten einen festen Betrag für ihre monatliche Arbeitsleistung. Der Vorteil dieses Festgehaltes ist vor allem die Planungssicherheit. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können mit diesem festen Betrag kalkulieren. Der Nachteil ist jedoch, dass dieses Fixum nicht sehr viel Anreiz mit sich bringt, mehr zu tun als von einem verlangt wird. Vor allem im Vertrieb, wird dann mit einem variablem Gehalt entlohnt. Das variable Gehalt wird dann meistens an Kennzahlen, wie Umsatz oder Verkaufszahlen gekoppelt. Der Nachteil ist, dass der Mitarbeiter somit unternehmerisches Risiko trägt, da er in konjunkturell schwächeren Zeiten auch weniger Gehalt er-

¹⁹ <http://www.mkonetzny.de/aufsatz/anreiz.htm>, Zugriff am 03.04.2012

hält. Im Automobilvertrieb wird deshalb meistens eine Kombination aus Festgehalt und variablen Gehalt ausgezahlt. Eine Planungsgrundlage bietet dem Mitarbeiter der fixe Teil seines Gehalts. Der variable Teil soll ihm motivieren, die Verkaufszahlen zu steigern, um sein Gehalt zu steigern.

In großen Konzernen versucht man auch durch Mitarbeiterbeteiligungen zu motivieren. Diese unterscheiden sich in Erfolgsbeteiligung und Kapitalbeteiligung. Die Erfolgsbeteiligung ist eine einmalige Auszahlung an die Mitarbeiter, wenn das Unternehmensergebnis besonders gut ausgefallen ist. Hier soll der unermüdliche Einsatz des Personals gewürdigt werden. Von Kapitalbeteiligung spricht man, wenn das Personal Aktien von einem Unternehmen bekommt. Als Eigentümer des Unternehmens sollen sie hier besonders am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. Sie profitieren wie Aktionäre von Dividenden und Kurssteigerungen.

Ein weiterer monetärer Anreizfaktor sind geldwerte Vorteile, wie zum Beispiel ein Dienstwagen oder ein Dienstmobiltelefon, die Unternehmen ihren Mitarbeitern gewähren. Durch diese Vorteile soll das Personal direkt motiviert werden die Unternehmensziele zu verfolgen.

Nichtmonetäre Anreizsysteme

Nichtmonetäre Anreize haben im Gegensatz zu den monetären Anreizen ihren Ursprung vielfach in den sozialen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander. Beispiele für nichtmonetäre Anreize werden in der Tabelle 1 aufgezeigt.²⁰

Tabelle 1: Beispiele für nichtmonetäre Anreize

Ausbildungsmöglichkeiten	Führungsstil und -verhalten
Aufstiegsmöglichkeiten	Arbeitszeit- und Pausenmöglichkeiten
Gruppenmitgliedschaft	Arbeitsinhalt
Betriebsklima	Arbeitsplatzgestaltung

Gegenüber den monetären Leistungsanreizen habe verschiedene Untersuchungen belegt, dass die Entgelthöhe zwar eine wichtige Voraussetzung ist, um eventuelle Un-

²⁰ Vgl. Hoppen 2002, 7

zufriedenheit der Mitarbeiter auszugleichen. Die ausschließliche Anwendung finanzieller Leistungsanreize kann den Leistungswillen der Mitarbeiter auf Dauer nicht nennenswert steigern. Die Unternehmen versuchen also die nicht-finanziellen Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu erkennen und zu befriedigen.²¹ Bei den oben genannten Anreizen geht es vor allem um das „Wohlfühlen“ der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und im Unternehmen.

Eine Möglichkeit Motivation durch nicht monetäre Anreizsysteme zu erklären, ist die Bedürfnispyramide von Maslow. Die Stufen der Pyramide bilden die menschlichen Bedürfnisse ab. Welche Bedürfnisse der Mensch hat und wie er diese priorisiert veranschaulicht die Pyramide. Die Bedürfnispyramide muss nach Maslow hierarchisch betrachtet werden. Erst wenn das darunter liegende Bedürfnis annähernd befriedigt ist, bemüht sich der Mensch um die Befriedigung der nachfolgenden Bedürfnisse.²²

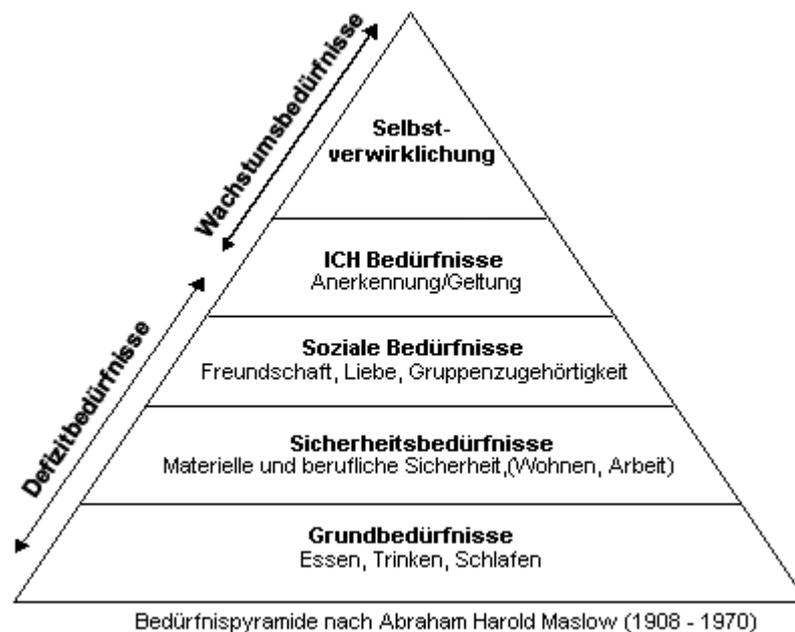


Abbildung 5: Bedürfnispyramide von Maslow

Quelle: <http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/2011/03/13/das-modell-der-bedürfnispyramide-nach-maslow-erläuterung-und-kritik-an-der-anwendbarkeit/>, Zugriff am 10.07.2012.

²¹ Vgl. <http://www.mkonetzny.de/aufsatz/anreiz.htm>, Zugriff am 25.05.2012

²² Vgl. <http://was-ist-marketing.net/index.php/was-ist-marketing-kaufverhalten/beduerfnispyramide-von-maslow.html>, Zugriff am 10.07.2012

Die Pyramide zeigt, dass sich Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse mit monetären Mitteln erkaufen lassen. Die darüber liegenden Stufen lassen sich jedoch meist nicht mehr mit Geld erwerben. In einem Betrieb kann ein Mitarbeiter die höherwertigen Bedürfnisse nach Gruppenzugehörigkeit, Freundschaft, Anerkennung und sogar Selbstverwirklichung befriedigen, wenn die Unternehmensführung ein geeignetes Klima schaffen kann. Gelingt es einem Unternehmer auch diese höheren Bedürfnisse zu befriedigen, können hier große Anreize für bedeutsame Leistungen der Mitarbeiter geschaffen werden.

2.1.2 Führung im Vertrieb

Die direkteste Möglichkeit der Einflussnahme auf den Vertrieb ist die Führung der Mitarbeiter. Personal welches weisungsgebunden ist, muss die Entscheidungen des Vorgesetzten umsetzen. Voraussetzung dafür ist, dass z.B. Verkäufer über ihre Aufgaben umfassend informiert sind. Dies geschieht am besten schriftlich. Wenn Qualität und Ausführung von Tätigkeiten sehr wichtig sind, kann es sinnvoll sein, Handlungsrichtlinien vorzugeben.²³

„Beispiele für Handlungsrichtlinien im Kundendienst:

- Wir leisten an Kunden bereitwillig und prompt Ersatz. Wir gewähren Umtausch und Gutschriften gemäß Bestimmungen unserer Garantieerklärung. Unsere Firmen politische Zielsetzung ist klar: Kunden müssen voll und ganz zufriedengestellt werden.
- Wir erledigen die Korrespondenz so rasch wie möglich. Jeder Kunde muss spätestens acht Tage nach Eingang eines Schreibens im Besitz einer Antwort sein. Auf alle Anrufe muss binnen 48 Stunden per Telefon geantwortet werden, auch wenn kein endgültiger Bescheid möglich ist.
- Wir übernehmen die Frachtkosten der bei den Kunden beschädigt eingetroffene Ware, wenn man das von uns verlangt.“²⁴

Ein anderer Weg einer erfolgreichen Führung ist die offene Kommunikation. Vor allem bei komplexeren Themen, die eine Handlungsrichtlinie nicht abdecken kann, ist eine Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern notwendig. Kommunikation ist ein

²³ Vgl. Pepels 2002, 71

²⁴ Pepels 2002, 71

Austausch von Informationen, die durch die in unterschiedlicher Weise zwischenmenschliche Beziehung entstehen.²⁵ Voraussetzung für eine gute Führung ist die fundierte Planung mit klarer Zielsetzung.

In der Wissenschaft werden sogenannte Führungsstile unterschieden. Peter Winkelmann hebt für die marktorientierte Unternehmensführung drei Führungsphilosophien besonders hervor:

„⇒ Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)

Im Rahmen abgesprochener Zielvereinbarungen kann der Vertriebsmitarbeiter weitgehend frei entscheiden und handeln. Leistungsgespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, meist im Rahmen der Jahresplanung, bilden die Grundlage für die Delegation von Entscheidungsbefugnissen im Verkauf.

⇒ Management by Control and Direction (autoritärer Führungsstil)

Dieser Führungsstil steht zum erstgenannten im Widerspruch. Alle Vorgänge werden mittels eines engmaschigen Netzes von Ergebnis-, Verhaltens- und Leistungskontrollen gesteuert.

⇒ Management by Motivation (partnerschaftliche, motivierende Führung)

Dieser Führungsstil geht davon aus, dass Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Vertriebsmitarbeiter durch gezielte menschliche und materielle Zuwendungen gesteigert werden können.²⁶

Diese Führungsstile lassen sich auch auf die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händlern anwenden.

2.1.3 Vertriebscontrolling

„Die Kontrolle ist ein unabdingbarer Baustein jedes Steuerungssystems. Aufträge zu erteilen, ohne danach in sinnvoller Form zu überprüfen, ob und wie diese Aufträge ausgeführt worden sind, ist lückenhaftes und damit mangelhaftes Management. Durch die Kontrolle soll festgestellt werden,

- ob die vorgegebenen Ziele erreicht worden sind,

²⁵ Vgl. Pepels 2002, 69

²⁶ Vgl. Winkelmann 2006, 106

- welche positiven und negativen Abweichungen entstanden sind,
- welche Ursachen für die aufgetretenen Abweichungen verantwortlich sind.“²⁷

Um eine korrekte Kontrolle durchführen zu können, hat das Controlling die Aufgabe der Beschaffung, Aufbereitung und Koordination von Informationen. Diese Informationsversorgungsfunktion soll der Führung die notwendigen Grundlagen für Entscheidungen liefern.²⁸ „Für den wirtschaftlichen Erfolg sowie den dauerhaften Fortbestand eines Unternehmens gewinnt der Vertrieb als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden zunehmend an Bedeutung. Daher besteht die zentrale Aufgabe des Vertriebs darin, die Kunden optimal zu betreuen und wertvolle Kundenkontakte zu pflegen, um die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und somit Absatzpotentiale zu sichern bzw. weiter auszubauen.“²⁹

Im Folgenden werden einige Hilfsmittel des Vertriebscontrollings näher betrachtet.

Kennzahlen

Im Allgemeinen handelt es sich bei Kennzahlen um Schlüsselwerte, die Rückschlüsse auf den betrieblichen Erfolg zulassen. Im Vertrieb kann beispielsweise der Bruttogewinn die wichtigste Kennzahl darstellen, während für den Vertriebsleiter der Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter eine interessante Kennzahl sein kann.³⁰ Um verschiedene Handelsorganisationen mit einander vergleichen zu können, kann man diese nach ihren Verkaufszahlen der verschiedenen Produkte bewerten. Abhängig von der Größe der Handelsgesellschaft kann man auch den Umsatz pro Autohaus als aussagende Kennzahl deuten.

Weitere Kennzahlen im Vertrieb sind die Umsatzrentabilität, Werbeerfolgskontrolle oder die Personaleffizienz. Bei Kennzahlen lässt ein Vergleich der Soll und Ist Kennzahlen Analysemöglichkeiten zu. Hierdurch werden Anregungen für Steuerungs- und Anpassungsmaßnahmen gegeben. Das Kennzahlensystem sollte so ausgebaut sein,

²⁷ Pepels 2002, 79

²⁸ Vgl. Mind 2009, 4

²⁹ Mind 2009, 4

³⁰ Vgl. <http://www.vertrieb-strategie.de/vertriebskonzepte/kennzahlen-im-vertrieb>, Zugriff am 06.06.2012

dass ein konzentrierter Überblick über den erzielten Erfolg der Vertriebsaktivität gegeben werden kann.³¹

Balance Scorecard (BSC)

Die Balanced Scorecard ist ein System von Kennziffern, die sich auf vier Performance-Bereiche verteilen; die Finanz-, Kunden-, Betriebsprozess-, und Lernprozessperspektive. Dabei werden klassische Controlling Größen mit weichen (qualitativen) Erfolgsfaktoren verknüpft. Für jeden Performance-Bereich sind Ziele, Maßgrößen, Zielwerte und operative Maßnahmen zu erarbeiten. Die Balance Scorecard wurde Anfang der 90er Jahre von Kaplan und Norton entwickelt und kommt bei vielen Unternehmen zu Einsatz.³²

„Zur Funktionsweise der Balance Scorecard lassen sich folgende Funktionen identifizieren.

- Verbindungsfunktion: Die BSC ermöglicht es, die langfristige Strategie eines Unternehmens mit der kurzfristigen Operation zu verbinden.
- Fokusfunktion: Aufmerksamkeit des Topmanagements wird auf vier wesentliche Perspektiven gelenkt.
- Kommunikationsfunktion: Die BSC übersetzt, erläutert und kommuniziert die Vision und die Strategie des Unternehmens.
- Integrationsfunktion: Die BSC betrachtet sowohl finanzielle als auch operative Leistungsdaten.
- Reduktionsfunktion: Mit Hilfe der BSC wird aus der Vielzahl von Informationen nur die herausgefiltert, die sich auf strategierelevante Eckdaten konzentrieren.“³³

Im Vertrieb hat die Balance Scorecard ein enormes Potential. Gerade hier ist ein Instrument nötig, mit dem Geschäftsprozesse strategisch gestaltet und gesteuert werden

³¹ Vgl. Mind 2009, 8

³² Vgl. Winkelmann 2006, 118

³³ <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap2/bscvertr/bscvertr.pdf>, Zugriff am 13.06.2012

können. Die strukturierte und ganzheitliche Herangehensweise garantiert, dass die Verkäufer die übergeordneten Geschäftsziele im Auge behalten.³⁴

Benchmarking im Vertrieb

„Benchmarking stellt eine Managementkonzeption dar, bei der die Stellschrauben des Erfolgs (die Erfolgsfaktoren), systematisch und regelmäßig gemessen und an einem Standard (Ideal: Branchenbesten) ausgerichtet werden.“³⁵ Winkelmann sieht den Unterschied zum konventionellen Betriebsvergleich im ausdrücklichen Streben nach Spitzenleistungen, sowie der zusätzlichen Optimierung betrieblicher Abläufe (Prozessoptimierung). Um sich mit dem Besten der Branche zu vergleichen, kann man zahlreiche Planungseinheiten zu Grunde legen. Man kann also nicht nur Produkte und deren Leistungsparameter miteinander vergleichen, sondern auch ganz spezielle Parameter die den Vertrieb betreffen. Vertriebsteams oder Umsätze pro Vertriebsregion sind beispielsweise Parameter, mit denen Unternehmen verglichen werden können. Benchmarking ist keineswegs ein einmaliger Prozess, es bedingt immer wieder kehrende Vergleiche und Kontrollen.

2.2 Der Automobilvertrieb

2.2.1 Besonderheiten des Automobilvertriebs

„Die Automobilindustrie hat in Deutschland einen ganz besonderen Stellenwert. Zum einen ist die Automobilbranche von signifikanter Bedeutung für die deutsche Wirtschaft, zum anderen ist das Produkt Automobil bei der deutschen Bevölkerung typischerweise eben nicht nur ein Produkt, sondern wird mit sehr intensiven Emotionen zu dessen Marke verbunden. Besonders letzter Gesichtspunkt führt dazu, dass in der Automobilbranche die Kommunikationspolitik der Unternehmen und speziell das Eventmarketing eine immer größere Rolle spielt.“³⁶ Die Zahlen des VDA besagen, dass im Jahr 2011 knapp 13 Millionen Fahrzeuge von deutschen Herstellern produziert wurden. In Deutschland wurden 5,8 Millionen Fahrzeuge produziert.³⁷

³⁴ Vgl. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap2/bscvertr/bscvertr.pdf>, Zugriff am 13.06.2012

³⁵ Winkelmann 2006, 116

³⁶ Kaiser 2008, 24

³⁷ Vgl. <http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/automobilproduktion/>, Zugriff am 08.07.2012

Der Automobilmarkt in Deutschland ist ein gesättigter Markt, der sehr wettbewerbsintensiv ist. Es ist sehr schwierig sich von den Konkurrenten abzuheben, da sehr viele homogene Produkte auf dem Markt sind. In einem solchem Markt ist es sehr wichtig, die Aufmerksamkeit des Konsumenten zu erlangen, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu erzielen. So ist die Bedeutung der Marke überaus wichtig. Es sind die Marken, die beim Käufer der Produkte Emotionen auslösen und bestimmte Werte vermitteln.³⁸ „Es ist für Automobilhersteller also von herausragender Bedeutung, starke Persönlichkeiten ihrer Marken zu gestalten, vor Allem, weil heute alle großen Hersteller Mehrmarkenstrategien fahren und jede einzelne Marke klar positioniert und differenziert werden muss.“³⁹

„Für die Vertriebssteuerung ergeben sich im Automobilvertrieb spezielle Instrumente. So sind Zielvereinbarungen ein wesentliches Steuerungsinstrument der Hersteller-Händlerbeziehung. Diese Zielvereinbarungen werden auf bestimmten Gesamtmarkteinschätzungen getroffen. Die Einhaltung der vereinbarten Ziele kann Grundlage von Bonifizierung im Rahmen leistungsorientierter Margensysteme sein.“⁴⁰ Diese Margensysteme sind die Grundlage der Vergütung des Händlervertriebs. Durch ein ausgefeiltes Margensystem wird dem Händler ein monetärer Anreiz geboten.

2.2.2 Vertriebsstruktur bei Automobilunternehmen

Grundsätzlich kann der Automobilhersteller seinen Vertrieb länderübergreifend mittels drei typischer Vertriebsformen gestalten, nämlich über

- herstellereigene Automobilvertriebsgesellschaften,
- eigenständige Importeure oder
- lokale Produktionsstätten mit angeschlossenen Vertriebssystemen.⁴¹

Diese Gestaltungsformen bringen Vor- und Nachteile mit sich. Auf eine herstellereigene Automobilvertriebsgesellschaft lässt sich sehr leicht Einfluss nehmen, da die Organisation direkt dem Hersteller untersteht. Der große Nachteil ist, dass eine flächendeckende Versorgung mit diesen sehr kapitalintensiv ist. Bei den eigenständigen

³⁸ Vgl. Kaiser 2008, 25

³⁹ Kaiser 2008, 26

⁴⁰ Diez 2012, 28

⁴¹ Vgl. Richartz, 17

gen Importeuren liegt das Kapitalrisiko nicht beim Hersteller, sondern in der selbstständigen Organisation. Lokale Produktionsstätten mit angeschlossenen Vertriebssystemen sind ein System, bei dem ein ausländischer Hersteller im Exportland über eigene Produktionsstätten verfügt und zusätzlich zur Produktion auch den Vertrieb der Fahrzeuge organisiert. Zwei namhafte Hersteller aus den USA sind auf dem deutschen Markt derzeit die einzigen Beispiele für diese Möglichkeit des Exportabsatzes: Ford Motor Group und General Motors.⁴²

„Der länderinterne Vertrieb lässt sich ebenfalls in drei verschiedene Grundtypen von Absatzkanalsystemen unterscheiden, die entweder dem „direkten“ oder dem „indirekten“ Vertrieb zugeordnet werden:

- Direkter Vertrieb, z.B. über herstellereigene Niederlassungssysteme
- Indirekter Vertrieb, z.B. durch selbstständige ein- oder mehrstufige Händlersysteme
- Dualer, d.h. gleichzeitig auftretender direkter und indirekter Vertrieb⁴³

In der Automobilwirtschaft existieren unterschiedliche Formen des Direktvertriebs. Einerseits übernehmen zentrale Vertriebsabteilungen der Hersteller die Verkaufsaktivitäten an spezielle Kundengruppen. Dies sind zumeist eigene Mitarbeiter, Behörden, VIPs, Diplomaten o.Ä. Darüber hinaus werden bei einigen Herstellern sogenannte Flottenkunden, wie z.B. Vermiet- und Leasinggesellschaften, direkt beliefert. Andererseits, und das ist der weitaus wichtigere Teil des Direktvertriebs, setzen die Hersteller auch werkseigene Niederlassungen zur Vermarktung ihrer Fahrzeuge ein. Diese agieren wie ein klassischer Einzelhändler und stehen somit in direktem Wettbewerb zu den Händlersystemen. Im Gegensatz zum Direktvertrieb erfolgt der indirekte Vertrieb über freie Vertragspartner, die in Form rechtlich selbstständiger, aber Fabrikats gebundener Automobilhändler in das Absatzkanalsystem der Hersteller eingebunden sind.⁴⁴

In allen Automobilmärkten ist der indirekte Vertrieb über Vertragshändler der bedeutendste Vertriebsweg. Der Vertragshändler ist ein selbstständiger Gewerbetreibender, der auf Grundlage eines Vertrages im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Au-

⁴² Vgl. Richartz 2009, 17

⁴³ Richartz 2009, 18

⁴⁴ Vgl. Richartz 2009, 19

tomobile vertreibt und verpflichtet ist sich an die vertraglichen Auflagen des Herstellers zu halten.⁴⁵

2.2.3 Der Händlervertrag

Der Händlervertrag ist die Beziehungsbasis zwischen Automobilhersteller und Vertragshändler.⁴⁶ Dieser Vertrag stellt die Rechte und Pflichten der Vertragspartner auf und regelt diese. Neben dieser Verteilung kommt der Detaillierung der vom Händler einzuhaltenden qualitativen Standards, sowie der Ausgestaltung des im Vertriebsnetz geltenden Margen- und Bonussystems eine besondere Bedeutung zu.⁴⁷ Die vom Hersteller definierten qualitativen Standards umschreiben Vorgaben zum Gebäude und Standort, zum Verkaufsprozess, zu den Mitarbeitern, zu den IT-Systemen sowie zur betriebswirtschaftlichen Ausstattung des Handelsbetriebs.⁴⁸ Ein ausgefeiltes Margen- und Bonussystem motiviert die Händler, gute Verkaufszahlen zu erzielen.

Der Händlervertrag regelt nicht nur die Standards, sondern es werden ganz konkret Jahreszielvereinbarungen zwischen Hersteller und Händler getroffen. Durch die vertragliche Vereinbarung können Konfliktpotenziale entstehen, wenn der Händler die vereinbarten Mengen nicht absetzen kann. Durch den Händlervertrag wird also großer Einfluss auf die Händler ausgeübt.

Folgende typischen Standards sind in Händlerverträgen zu finden.

- „Marktbearbeitung entsprechend den Vorgaben der Hersteller, insbesondere Ausschöpfung der Marktpotentiale
- Wahrnehmung der Marktverantwortung gemäß der Jahreszielvorgabe
- Unterhalten eines ausreichenden Bestandes an Ausstellungs-, Lager- und Vorführwagen
- Errichtung eines Geschäftsbetriebs, der in Größe, Ausstattung und äußerem Erscheinungsbild den Anforderungen des Herstellers und der Marke entspricht

⁴⁵ Vgl. Diez 2006, 274

⁴⁶ Vgl. Richartz 2009, 38

⁴⁷ Richartz 2009, 39

⁴⁸ Vgl. Richartz 2009, 42

- ordnungsgemäße Verwendung des Markenzeichens im Geschäftsverkehr
- Vertrieb mehrerer Marken in einem Ausstellungsraum nur innerhalb eines Markenspezifisch gestalteten Bereichs
- Durchführung werblicher Aktivitäten unter Berücksichtigung der Vorgaben des Herstellers
- Teilnahme an Kundenzufriedenheitsanalysen
- Übermitteln von Betriebsdaten in der vom Hersteller vorgeschriebenen Form zum Zwecke des Betriebsvergleichs
- Anfertigung von Berichten über Marktlage, Lagerbestände und voraussichtlicher Bedarfe
- Verwendung der vom Hersteller vorgeschriebenen EDV
- Zulassung der Einsicht in Geschäftsunterlagen⁴⁹

2.3 Vertriebsstruktur der BMW AG

Der Vertrieb der BMW AG ist in drei Bereiche aufgeteilt. Zum einen gehören zum direkten Vertrieb die herstellereigenen Niederlassungen. In Deutschland z.B. sind insgesamt 18 BMW Niederlassungen tätig. Sie befinden sich in den größeren Städten der gesamten Bundesrepublik. Ein zweiter wichtiger Bereich, der ebenfalls zum direkten Vertrieb zählt, ist der Vertrieb an Großkunden und Behörden. Hier ist keine Vertriebsgesellschaft dazwischen geschaltet. Die BMW AG vertreibt hier direkt an den Endkunden. Zu diesem Bereich gehören neben Großkunden und Behörden auch Businesskunden, Einsatzfahrzeuge, Sicherheitsfahrzeuge sowie der Diplomatenverkauf. Zum indirekten Vertrieb zählen die BMW Vertragshändler, welche in 128 Nationen tätig sind. Die Vertragshändler verteilen sich auf 44 Märkte. Es werden in einigen kleineren Vertriebsgebieten mehrere Nationen zu einem Markt zusammengefasst, wie z.B. die baltischen Staaten. Diese Märkte wiederum werden zu sechs Vertriebsregionen zusammengefasst. Die Vertriebsregionen teilen sich wie folgt auf.

⁴⁹ Diez 2006, 275

- Europa
- Amerika
- Asien, Ozeanien und Südafrika
- Importeursmärkte für Afrika, Karibik, Asien und Pazifik
- China
- Deutschland

So entsteht eine übersichtliche Vertriebsstruktur, welche sich auf die Besonderheiten der einzelnen Vertriebsgebiete optimal einstellen kann.

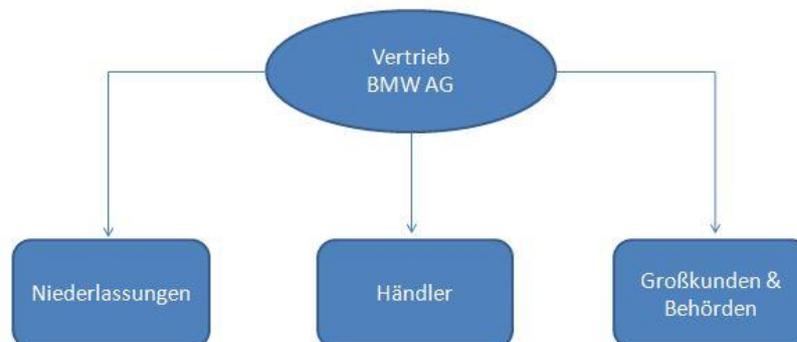


Abbildung 6: Vertrieb BMW AG

Quelle: Eigene Darstellung

2.4 Händlerzufriedenheit

In Anlehnung an die Kundenzufriedenheit kann die Händlerzufriedenheit als Ergebnis eines komplexen Informationsprozesses in einer Geschäftsbeziehung definiert werden.⁵⁰ „Die vertriebspolitische Relevanz einer hohen Händlerzufriedenheit ergibt sich aus drei Sachverhalten:

- Es besteht eine hohe Korrelation zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit. Wie eine Reihe von Untersuchungen deutlich macht, kann diese Korrelation

⁵⁰ Vgl. Diez 2012, 32

zwar nicht monokausal interpretiert werden, doch zeigt sich, dass zwischen beiden Zielgrößen eine wechselseitige Beeinflussung stattfindet.

- Das Marken-Commitment der Händler korreliert sehr stark mit ihrer Zufriedenheit mit dem jeweiligen Hersteller: Zufriedene Händler haben eine sehr enge und positive Beziehung zu den von ihnen verkauften Marken, während dies bei unzufriedenen Händlern nicht der Fall ist.
- Ferner zeigen Analysen, dass zufriedene Händler eher bereit sind, Fabrikatspezifische Investitionen für „ihren“ Hersteller durchzuführen als weniger zufriedene. Außerdem erhöht eine hohe Händlerzufriedenheit die Attraktivität eines Händlervertrages und erleichtert es dem Hersteller qualifizierte Händler zu finden.⁵¹

Das Institut für Automobilwirtschaft (IFA) erhebt im Auftrag von Schwacke einmal jährlich die Zufriedenheit der deutschen Vertragshändler mit ihren Herstellern. Aus Gründen der Vergleichbarkeit werden die untersuchten Marken in fünf Gruppen eingeteilt. Es wurden 28 Marken untersucht und hierbei 1.020 Händler telefonisch über ihre Zufriedenheit mit ihren Händlern befragt.⁵²

⁵¹ Diez 2012, 32

⁵² Vgl. <http://automobilwoche.de/article/20120601/REPOSITORY/120539996/schwacke-marken-monitor-2012-mit-rekordwert>, Zugriff am 09.07.2012

Gesamtranking 2012

2012	Deutsche Volumenfabrikate	Deutsche Premiumfabrikate	Große Importfabrikate	Kleine Importfabrikate	Nischen-spezialisten
Zone der Zufriedenheit 2,5	1. VW (2,35) 2. Opel (2,40)	1. BMW (2,34) 2. Mercedes (2,40) 3. Audi (2,41)	1. Toyota (2,40) 2. Skoda (2,41)	1. Subaru (2,31)	
	3. Ford (2,63)		3. Hyundai (2,53)	2. Mitsubishi (2,67) 3. Suzuki (2,69) 4. Volvo (2,71) 5. Kia (2,78)	
Zone der Indifferenz 3,0			4. Peugeot (2,83) 5. Seat (2,87) 6. Nissan (2,92) 7. Renault (2,93) 8. Fiat (2,98)	6. Chevrolet (2,98) 7. Honda (2,99) 8. Mazda (2,99)	
			9. Citroën (3,26)	9. Chrysler (3,30)	

01. Juni 2012, Leipzig

SCHWACKE

Abbildung 7: Zonen der Kundenzufriedenheit 2012

Quelle: Schwacke Markenmonitor.⁵³

Die Tabelle zeigt, dass die Bayerischen Motorenwerke in dem Bereich „Deutsche Premiumfabrikate“ als bestes mit der Note 2,34 abschnitten. Das hohe Maß an Händlerzufriedenheit zeigt, dass die BMW AG ihre Beziehung zu den Händlern optimal gestalten. Dass die Händlerzufriedenheit, wie beschrieben auch eng mit der Kundenzufriedenheit korreliert, verstärkt die Bedeutung die zufriedene Händler für den Erfolg des Unternehmens haben. Eine optimale Vertriebssteuerung muss immer eine hohe Händlerzufriedenheit im Fokus haben.

⁵³ <http://automobilwoche.de/article/20120601/REPOSITORY/120539996/schwacke-marken-monitor-2012-mit-rekordwert>, Zugriff am 09.07.2012

3 Eventmarketing

3.1 Wirkungsweise von Eventmarketing

Zahlreiche Praktiker betrachten das Eventmarketing als Kommunikationsinstrument, jedoch ist anzunehmen, dass diese Urteile eher auf der Berufserfahrung dieser und weniger auf wissenschaftlich belegten Erkenntnissen beruhen. Begründen lässt sich dies lt. Dr. Jan Drengler durch den gegenwärtigen Mangel an empirischen Studien zu den Wirkungen von Marketingevents. Diese sind aber notwendig, da erst die Kenntnis der Funktionsweise, des Eventmarketing, dessen planmäßigen und zielgerichteten Einsatz erlauben. Einerseits ist abzuklären, welche Prozesse bei den Teilnehmern eines Events während der Veranstaltung ablaufen, um auf operativer Ebene zieladäquate Gestaltungshinweise zu erarbeiten. Andererseits ist zu hinterfragen, ob und in welchem Ausmaß Marketingevents die dargestellten kommunikationspolitischen Ziele erreichen können.⁵⁴

„Zur Zeit lassen sich in der Wissenschaft zwei Herangehensweisen zur Erklärung der Wirkungen des Eventmarketing identifizieren. Neben der von Zanger im Sammelband Eventmarketing (Nickel 2007) diskutierten soziologisch geprägten Sichtweise ist die zweite Gruppe von Ansätzen verhaltenswissenschaftlich orientiert. Die verhaltenswissenschaftliche Erklärungsversuche konzentrieren sich bisher auf die Beeinflussung der Einstellung bzw. des Images (der Wahrnehmung) des im Mittelpunkt der Veranstaltung stehenden Eventobjektes (z.B. Produkt).“⁵⁵ Ziel ist es, auf einem Event ein positives Image des Produktes, der Marke oder des Unternehmens vermitteln. Durch den Imagetransfer soll der Kunde an die Marke gebunden werden. Der Kunde soll sich mit dem Image des Produktes identifizieren.

3.2 Erfolgsfaktoren des Eventmarketings

Mit Hilfe professionell gestalteter Events soll der Kontakt zum Kunden gehalten, bzw. verbessert werden und so der Verkaufserfolg erhöht werden. Dominik Russinger und Oliver Jorzik beschreiben folgende Erfolgsfaktoren des Eventmarketings, die ein erfolgreiches Event beinhalten soll.

⁵⁴ Vgl. Nickel 2007, 135

⁵⁵ Nickel 2007, 136

3.2.1 Informieren

„Events sollen über die Inszenierung von Botschaften den Bedarf an Informationen wecken.“⁵⁶ Bei Marketingevents steht die Information über das Produkt im Vordergrund. Der Kunde möchte über alle Details des Produktes informiert werden, die Alleinstellungsmerkmale kennen lernen und er will wissen, was das Produkt von vergleichbaren Produkten unterscheidet. Gerade bei Händlerveranstaltungen nimmt die Information einen zentralen Platz ein. Die Händler sollen ein neues Produkt verkaufen und dazu müssen sie es verstehen und alle Details kennen. Vor allem im Automobilbereich werden die Fahrzeuge immer komplexer, um sich von seinen Konkurrenten abzugrenzen. Nur ein gut informierter Verkäufer kann komplexe Produkte verkaufen. Die Vermittlung von Informationen ist also ein zentraler Erfolgsfaktor im Eventmarketing.

3.2.2 Emotionalisieren

„Der Event muss den gesamten Mensch in das Ereignis mit einbeziehen. Dazu müssen Erlebniswelten multisensitiv die verschiedenen Sinne des Menschen ansprechen und bei ihm Emotionen erzeugen.“⁵⁷ Aus der Gehirnforschung ist bekannt, dass Erlebnisse, Erfahrungen und auch Informationen am dauerhaftesten im Gedächtnis bleiben, wenn sie mit Emotionen verbunden sind. Ein Event soll also möglichst auch das Gefühl des Teilnehmers ansprechen, um nachhaltigen Eindruck bei ihm zu hinterlassen.

3.2.3 Motivieren

„Events müssen Besucher motivieren. Denn Motivation bedeutet, Bewegung zu erzeugen und Menschen zum Handeln zu bringen.“⁵⁸ Für das Eventmarketing bedeutet das, die Händler dazu zu bewegen, ihre Aufgabe die Produkte zu verkaufen mit großem Engagement und Interesse anzugehen. Jeder Vertragshändler und dessen Personal sind Markenbotschafter. Da Premiummarken höchste Ansprüche haben, sollte jeder Markenbotschafter mit Leidenschaft für diese Marke eintreten.

⁵⁶ <http://www.pr-professional.de/praxisbeitraege/detail/check-liste-die-7-erfolgsfaktoren-in-der-eventkommunikation/>, Zugriff am 01.07.12

⁵⁷ <http://www.pr-professional.de/praxisbeitraege/detail/check-liste-die-7-erfolgsfaktoren-in-der-eventkommunikation/>, Zugriff am 01.07.12

⁵⁸ <http://www.pr-professional.de/praxisbeitraege/detail/check-liste-die-7-erfolgsfaktoren-in-der-eventkommunikation/>, Zugriff am 01.07.12

3.2.4 Kommunizieren

Events sind immer auch ideale Plattformen, um die Mensch zu Mensch Kommunikation zu pflegen.⁵⁹ Auf Veranstaltungen besteht sowohl die Möglichkeit, dass sich Händler untereinander kennen lernen und austauschen oder bereits bestehende Bekanntschaften pflegen, als auch die Möglichkeit für die Unternehmens- und Marktvertreter seitens der Unternehmen in direkten Kontakt zu den Händlern zu treten. Die direkte Kommunikation fördert die Bindung an das Unternehmen.

3.2.5 Unterhalten

Ein Event muss unterhalten, darf aber nie ausschließlich der Unterhaltung dienen. Die Unterhaltung muss im richtigem Verhältnis zur Information stehen.⁶⁰ Der Unterhaltungsteil dient zum einen der Abwechslung zu den Kerninhalten des Events und zum anderem bietet er auch die Möglichkeit der vorgenannten Kommunikation der Gäste untereinander als auch mit den Mitarbeitern des Unternehmens. Auch der Bereich der Emotion kann gut im Unterhaltungsteil angesprochen werden.

3.2.6 Image bilden

„Events müssen den Besuchern ein klares Image des Unternehmens vermitteln, das sie im Anschluss mit sich nehmen und in sich tragen. Sie müssen eine Vorstellung davon erhalten, warum und wie ein Unternehmen handelt.“⁶¹ Das Ziel eines Unternehmens ist immer die Bildung eines positiven Images. Dieses positive Image muss während des gesamten Events, in all seinen Bereichen, gegenwärtig sein. Gerade bei Premiummarken muss sich die Exklusivität des Produktes in der Örtlichkeit, der Unterbringung und Verpflegung, des Unterhaltungsprogrammes, der Qualität der Mitarbeiter und weiteren Rahmenbedingungen widerspiegeln.

⁵⁹ Vgl. <http://www.pr-professional.de/praxisbeitraege/detail/check-liste-die-7-erfolgsfaktoren-in-der-eventkommunikation/>, Zugriff am 01.07.12

⁶⁰ Vgl. <http://www.pr-professional.de/praxisbeitraege/detail/check-liste-die-7-erfolgsfaktoren-in-der-eventkommunikation/>, Zugriff am 01.07.12

⁶¹ <http://www.pr-professional.de/praxisbeitraege/detail/check-liste-die-7-erfolgsfaktoren-in-der-eventkommunikation/>, Zugriff am 01.07.12

3.2.7 Evaluieren

„Die Wirkung von Events muss stets auf ihre Effektivität überprüft werden. Dies ist nur möglich, wenn zu Anfang klare und messbare Ziele als harte und weiche Faktoren gesetzt werden. Als Instrumente lassen sich Kontaktzahlen, Medienresonanz, wirtschaftliche Kennzahlen sowie die Befragung von Teilnehmern einsetzen.“⁶² Um festzustellen, ob das Event die gewünschten Wirkungen erzielt hat, ist es nötig eine Evaluation durchzuführen. Sinnvoll ist eine Evaluation im Hinblick auf die Zufriedenheit der Teilnehmer und etwaige Verbesserungsmöglichkeiten bei zukünftigen Veranstaltungen. Jedoch sollte auch der Wert eines Events im Hinblick auf eine etwaige Verbesserung der Verkaufszahlen evaluiert werden, da hochwertige Events mit bedeuteten Kosten verbunden sind und diese sinnvoll und gewinnbringend eingesetzt werden sollten.

⁶² <http://www.pr-professional.de/praxisbeitraege/detail/check-liste-die-7-erfolgsfaktoren-in-der-eventkommunikation/>, Zugriff am 01.07.12

4 Das Event am Beispiel der Product and Brand Experience der BMW Group

4.1 Format der Veranstaltung

Die Product and Brand Experience (PBE) ist eine Veranstaltung der BMW AG für Automobilhändler der Marke BMW. Das Veranstaltungsformat wird dann gewählt, wenn ein neues Fahrzeug auf den Markt kommt. Den Händlern wird aber nicht nur das neue Produkt gezeigt, erklärt und vorgeführt, es findet eine komplette Inszenierung rund um das Produkt statt. Diese Inszenierung ist ein wesentliches Merkmal eines Events. Die Veranstaltung soll ein besonderes Ereignis für den Kunden sein und einen einmaligen Charakter haben.

Die Marke ist für BMW von besonderer Bedeutung. Im Premiumsegment lassen sich nur Produkte verkaufen, wenn eine starke Marke dahinter steht. Dieser Markenansatz der BMW Group macht sich auch bezahlt. So ist BMW Deutschlands wertvollste Marke, mit einem Markenwert von 16 Milliarden Euro. Die Brand Finance hat in Zusammenarbeit mit der Munich Business School diesen Wert veröffentlicht. Der Unternehmenswert wird hierbei mit 72,8 Milliarden Euro ausgewiesen.⁶³ Das Event Product and Brand Experience muss also den hohen Anforderungen des professionellen Markenauftrittes gerecht werden.

Bisher fanden vier Veranstaltungen unter dem Titel „Product and Brand Experience in europäischen Städten und Regionen statt.

- BMW 7er in München 2008
- BMW 5er in Lissabon 2010
- BMW 1er in Frankfurt am Main 2011
- BMW 3er an der Algarve 2012

„Neufahrzeuge sind sehr erklärungsbedürftige, komplexe, neuartige, hochwertige sozial relevante und mit hohem mentalem Involvement bei der Kaufentscheidung verbun-

⁶³ Vgl. BMW Group Aktuell, Veröffentlicht am 18.04.2012

dene Waren.“⁶⁴ Deshalb muss der Vertrieb optimal auf dessen Verkauf vorbereitet werden. Die Qualität der Information liegt nicht nur in dessen Inhalt, sondern auch in dessen Übermittlung. Daher werden beim PBE Workshops mit hochqualifizierten Trainern angeboten.

Mit diesem Event möchte die BMW Group nicht nur ihre Händler über ein konkretes Produkt informieren, sie möchten sie auch auf die Marke einschwören. Der Image-transfer ist eine zentrale Zielsetzung im Event-Marketing.⁶⁵ Die Product and Brand Experience soll Bestandteil einer integrierten Kommunikation sein. Manfred Bruhn beschreibt die integrierte Kommunikation als einen strategischen und operativen Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen. Dadurch soll für die Zielgruppe ein konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens vermittelt werden.⁶⁶ Den Händlern wird auf der Product and Brand Experience ein vorbildhafter Auftritt des Unternehmens und der Marke geboten. Nicht nur die Bildmarke und die Produkte machen das Markenerlebnis aus. Auf dem PBE wird vor allem auch Wert auf Brand-Behaviour, Catering und Hochwertigkeit der Location geachtet. Sämtliche Eindrücke, die der Gast auf dem Event gewinnt, sollen das Markengefühl von BMW vermitteln.

4.2 Zielgruppe und Teilnehmerfeld

Die Zielgruppe der Veranstaltung ist ausschließlich der BMW Vertragshändler. Diese nehmen oft noch die Marketingleiter, Verkaufsleiter oder die Leiter des Aftersales mit. Dem Händler und dessen Führungspersonal soll in einem besonderen Ambiente das neue Fahrzeug von BMW vorgestellt werden. Die Zielgruppe dieser Veranstaltung ist also sehr homogen. Sie haben alle das gemeinsame Ziel, möglichst viele Fahrzeuge der Marke BMW zu verkaufen. Dies ist eine sehr gute Voraussetzung für die Veranstaltungsplanung, da es immer schwierig ist, mit einer heterogenen Zielgruppe zu arbeiten. Ein gezielter und effizienter Einsatz von Kommunikationsmitteln wie dem PBE-Event, ist nur möglich, wenn der zu bewerbende Personenkreis detailliert und transparent ist. Bei einer homogenen Gruppe ist eher davon aus zu gehen, dass die kommunikative

⁶⁴ Biedermann 2004, 1

⁶⁵ Vgl. Nufer 2002, 165

⁶⁶ Vgl. Bruhn 2009, 89

Ansprache nicht am Empfänger vorbei läuft, da die Zielgruppe gemeinsame Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche haben.⁶⁷

Zur Product and Brand Experience werden die Märkte des BMW Vertriebes eingeladen. 36 Märkte haben z.B. beim PBE 2012 an der Algarve in Portugal teilgenommen. Die Veranstaltung zählte insgesamt ca. 3.000 internationale Gäste. Die Besucher wurden auf 18 identischen Veranstaltungen zu je zwei Tagen aufgeteilt. Die Aufteilung erfolgt nach Marktzugehörigkeit.

4.3 Inhalte und Ablauf der Veranstaltung

Die Product and Brand Experience besteht aus drei wesentlichen Teilen.

Ein Bereich besteht aus Workshops rund um das neue Fahrzeug. Hier werden neben technischen Details und Neuigkeiten auch das Design der neuen Fahrzeuge erklärt. Aber auch weitere Workshops zu den verschiedensten Themen rund um den BMW Vertrieb werden angeboten.

Ein weiterer Bereich ist der sog. Scenic Drive. Bei dieser Rundfahrt sollen die Händler die neuen Fahrzeuge im Praxistest selbst kennen lernen.

Der dritte Teil der Veranstaltung besteht aus Inszenierungen rund um das neue Produkt. Diese Show- und Unterhaltungsinhalte sollen die Veranstaltung abrunden und den Gästen Abwechslung bieten.

Ein Gast der Product and Brand Experience durchläuft die Veranstaltung in der Regel in zwei Tagen. Es gibt also für jeden Gast einen Tag 1 und einen Tag 2. Die Kapazität eines Veranstaltungstages liegt zwischen 200 und 250 Gästen.

Der Tag 1 beginnt mit der Anreise. Viele Gäste kommen per Flugzeug und werden dann zur Location des 1. Tages transportiert. Nach dem Check-In werden die Gäste begrüßt. Die Grußworte werden meistens von den jeweiligen Marktpräsidenten gesprochen. Hier wird auch die mittel- und langfristige Strategie des Unternehmens erklärt. Die Gäste werden dann in vier Gruppen unterteilt. Diese Maßnahme erleichtert den Umgang mit den zahlreichen Gästen. Die vier Gruppen können so zu verschiedenen Zeiten die zahlreichen Workshops oder den Scenic Drive durchlaufen. Dieses

⁶⁷ Vgl. Bruhn 2009, 191

Prinzip wird an beiden Tagen angewandt. Am Ende des Tages 1 befindet sich die Abendveranstaltung. Am Tag 2 geht es morgens mit Workshops und Scenic Drive weiter. Nach den Inhalten von Tag 2 werden die Gäste verabschiedet.

4.3.1 Workshops

Als Kern der Informationsvermittlung auf der Product and Brand Experience dienen die Workshops. Auf ihnen werden den Händlern das neue Fahrzeug mit allen technischen Details und Ausstattungsvarianten vorgestellt.

Zum Beispiel gibt es Workshops zu den Themen BMW Lines, Design und Zubehör zum präsentierten Fahrzeug. Hier werden spezielle Informationen über das neue Fahrzeug vermittelt.

Aber auch allgemeine Unternehmens- oder Vertriebsthemen können Bestandteil eines Workshops sein. Ein Beispiel ist das Thema „Retail Leadership“. Der Inhalt dieses Workshops beschäftigt sich mit den Zukunftsaussichten des Einzelhandels.

Die Workshops, die jeweils 25 bis 35 Minuten dauern, hatten z.B. auf der Product and Brand Experience 2012 in Portugal folgende Inhalte:

- Design and Aesthetic
- Driving Dynamics and Efficiency
- Original BMW Accessories
- Market Workshop
- Driving Experience (Fahraktiver Vergleich der verschiedenen Motorisierungen)
- Competitors active (Fahrdynamischer Wettweberbsvergleich)
- BMW Lines and M Sport package
- Competitors static



Abbildung 8: Workshops beim PBE in Portugal 2012

Quelle: BMW Bildmaterial

Den Händlern soll mit den Workshops ein exklusiver Blick auf die neuen Produkte gegeben werden. Ihnen werden die Verkaufsargumente, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis, näher gebracht. Der Händler soll nach dem PBE die Vorzüge des Fahrzeuges kennen und sie dem potentiellen Kunden vermitteln können. Neben den klassischen Workshops gibt es auch statische und dynamische Fahrzeugvergleiche. Den Gästen soll auch in der Praxis die Vorzüge des Produktes näher gebracht werden.



Abbildung 10: Fahrdynamischer Wettweberbsvergleich

Quelle: BMW Bildmaterial

Bei der oberen Abbildung sieht man einen fahraktiven Wettweberbsvergleich. Es werden verschiedene Fahrzeuge vergleichbarer Klasse mit dem Produkt verglichen. Hier wurde der neue BMW 3er mit der Mercedes E-Klasse, dem Audi A4 und dem VW Passat auf einem Hindernisparcours verglichen. Den Gästen soll die Hochwertigkeit des BMWs im Vergleich mit seinen Wettbewerbern demonstriert werden.

4.3.2 Fahrerlebnis (Scenic Drive)

Wie bereits erwähnt, sollen die Gäste auf der Veranstaltung das Produkt auch praktisch kennen lernen. Hierzu dient, neben dem fahraktiven Workshops, der sog. Scenic Drive. Auf einer ausgewählten Route mit abwechslungsreicher, interessanter Streckenführung und in landschaftlich reizvoller Gegend lernt der Fahrer die Vorzüge des neuen Fahrzeugs kennen.

Beim Scenic Drive zum PBE 2012 an der portugiesischen Algarve fuhren die Teilnehmer einen ca. 50 Kilometer langen Rundkurs, der ins Landesinnere führte. Neben Autobahn und Landstraßen konnten die Gäste die Fahreigenschaften des Fahrzeuges auch auf kurvigen Bergstraßen testen.

4.3.3 Inszenierung

Mit der Inszenierung von Showinhalten möchte die BMW Group neben der fachlichen Komponente den Teilnehmern auch Unterhaltung bieten. Es wird darauf geachtet, dass die Showinhalte erstklassig sind und die Wertigkeit des Produktes BMW transportieren. Dieser Teil des Events findet meist abends im Rahmen eines Mehrgänge-Menüs statt und bietet den Gästen auch Gelegenheit zur Kommunikation mit den anderen Vertragshändlern, sowie mit dem am Event beteiligten Mitarbeitern von BMW. Solche Show-Inszenierungen bringen immer auch eine emotionale Komponente in das Event, das die Markenbindung stärkt.



Abbildung 13: Showinhalte beim PBE in Portugal 2012

Quelle: BMW Bildmaterial

Auf der Product and Brand Experience 2012 in Portugal kamen professionelle Tanzeinlagen, sowie eine aufwendige Lichtershow zum Einsatz. Auf der Product and Brand Experience 2011 in Frankfurt wurde hingegen eine Quizshow rund um den neuen BMW 1er durchgeführt. Auf dieser wurden die Gäste interaktiv mit eingebunden. Diese Showinhalte liefern der Veranstaltung die notwendigen Kriterien hinsichtlich der Inszenierung wie im Kapitel „Event“ beschrieben.

4.4 Realisierung der Erfolgsfaktoren des Eventmarketings am Beispiel der Product and Brand Experience

Erfolgreiches Eventmarketing ist ein Mittel der Vertriebssteuerung. Nach Winkelmann soll hier die Marktstrategie eines Unternehmens in den Vertrieb der hergestellten Produkte umgesetzt werden. Verkäufer und Kunden sollen mit den geeigneten Methoden zusammengebracht werden. Im vorigen Kapitel wurde der beispielhafte Ablauf der Product and Brand Experience der BMW AG beschrieben. Es soll nun gezeigt werden, wie die von Russinger und Jorzig dargestellten Erfolgsfaktoren auf den PBEs verwirklicht werden.

Informieren

Zentrale Aufgabe einer Veranstaltung auf der ein neues Produkt, hier ein neues Fahrzeug der Marke BMW vorgestellt werden soll, ist natürlich die Bereitstellung aller Informationen über dieses neue Fahrzeug. In erster Linie dienen dazu die Workshops zu den unterschiedlichsten Themen rund um das Fahrzeug, wie technische Details, Fahrzeugvergleiche aber auch zu allgemeinen, für den Händler wichtigen Themen wie Verkaufsförderung, Konfliktmanagement etc.. Informationen über das neue Fahrzeug werden auch beim Scenic Drive vermittelt, wo der Teilnehmer die neuen Fahrzeuge selbst ausprobieren kann und auch Fragen zu Funktionsweise, Ausstattung usw. unmittelbar vom Personal der BMW AG beantwortet bekommt. Sogar in Unterhaltungsteil können Informationselemente eingebaut werden, wie das auf dem PBE 2011 in Frankfurt durch eine Quizshow rund um den BMW 1er verwirklicht wurde.

Emotionalisieren

Durch Emotionen werden die Informationen nachhaltiger gespeichert. Deshalb wird während der gesamten Veranstaltung versucht, immer die Emotionen der Besucher anzusprechen. Freude ist der Markenkern von BMW und die Markenbotschaft „Freude am Fahren“ ist in allen Details der Veranstaltung gegenwärtig. Autohändler haben meist auch eine sehr enge Bindung zu allen Themen rund um das Auto und sind begeistert von den Produkten, die sie verkaufen. Es fällt also leicht, die Teilnehmer auch auf der Gefühlsebene anzusprechen.

Motivieren

Alle Bereiche der Veranstaltung wie Workshops, Scenic Drive und Inszenierung dienen dazu den Händler zu motivieren, mit vollem Einsatz und Begeisterung den Verkauf der Fahrzeuge von BMW zu betreiben.

Kommunizieren

Der Kommunikation kommt bei den PBEs eine große Bedeutung zu. Es besteht während der gesamten Veranstaltung die Möglichkeit mit den Händlerkollegen in Austausch zu treten und von deren Erfahrungen bezüglich des Autoverkaufs zu profitieren. Auch das Gespräch zwischen Händlern und den am Event beteiligten Mitarbeitern der BMW ist wichtig da es die Bindung zum Unternehmen stärkt und die Händlerzufriedenheit erhöht. Es ist deshalb wichtig durch genügend Pausen und Freiräume der Kommunikation zwischen allen Teilnehmern genügend Raum zu geben.

Unterhalten

Event werden immer mit den Begriffen Ereignis und Erlebnis verbunden. Bei der PBE wird von der Inszenierung gesprochen, die ein hochwertiges Unterhaltungsprogramm verbunden mit sehr guten Essen bietet, um zum einen Abwechslung von der Informationsvermittlung zu schaffen und zum anderen einen Rahmen für die Kommunikation der Teilnehmer untereinander zu bieten.

Image Bilden

Die gesamte Veranstaltung der PBE vermittelt in allen Bereichen das hochwertige Image eines Premiumprodukts. Sowohl Auswahl der Lokation, Catering, Unterhaltungsprogramm, Qualität der Informationsvermittlung, Qualifikation der Mitarbeiter zeigen dem Teilnehmer während der gesamten Veranstaltung, dass sie es mit einem erstklassigen Unternehmen und erstklassigen Produkten zu tun haben.

Evaluieren

Im Eventmarketing sollte der Erfolg eines Events immer auch gemessen werden. Es muss festgestellt werden, ob die vorab aufgestellten Ziele, die ein Event erreichen sollte, auch verwirklicht werden konnten. Deshalb ist es nötig eine Evaluierung durchzuführen. Bei den bisher durchgeführten PBEs der BMW AG wurden jeweils Fragebögen verteilt, die auf die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Event abzielten.

Jedoch kann aus diesen Befragungen nicht erschlossen werden, ob sich die Teilnahme an einer PBE der BMW AG auch auf den Verkaufserfolg auswirkt und ob solche Veranstaltungen, die erhebliche Mittel beanspruchen, sinnvoll zur Vertriebssteuerung eingesetzt werden können. Deshalb habe ich im Folgenden einen Fragebogen entwickelt, der Aussagen ermöglichen soll, ob die Teilnahme an den PBEs der BMW AG Auswirkungen auf den Verkaufserfolg haben kann.

5 Messung des Beitrages der Product and Brand Experience zur Vertriebssteuerung

Im Folgenden soll zur Evaluierung der zuvor dargestellten Events Product und Brand Experience eine Datenerhebung mittels eines Fragebogens entwickelt werden, der eine Aussage erlaubt, inwieweit die Teilnahme an einer Product and Brand Experience Auswirkungen auf den Verkaufserfolg von BMW Vertragshändlern hat.

5.1 Methode der Datenerhebung und deren Durchführung

Um in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften forschen zu können, müssen spezielle Forschungs- und Datenerhebungsmethoden angewandt werden. In der empirische Wirtschafts- und Sozialforschung werden Personen, Personengruppen oder auch Organisationen untersucht. Der Begriff „empirisch“ kann mit „Erfahrung sammeln“ oder auch „auf Erfahrung“ beruhend übersetzt werden. Das Ziel empirischer Arbeit besteht darin, Erkenntnisse durch Erfahrung zu sammeln, also durch Erfahrungen in der Realität zu verankern.⁶⁸ „Zu den Methoden der Datenerhebung zählt die Befragung, die Beobachtung und die Inhaltsanalyse.“⁶⁹ Um den Beitrag der Product and Brand Experience zur Vertriebssteuerung zu messen, eignet sich am besten die Befragung der Teilnehmer mittels Fragebogen.

Die Befragung soll bei der Gruppe der Vertragshändler von BMW, die zu den vier Product and Brand Experience Veranstaltungen in den Jahren 2008 bis 2012 eingeladen waren, durchgeführt werden. Da sich die verschiedenen Märkte sehr unterscheiden, ist bei der erstmaligen Durchführung der Befragung, eine Eingrenzung sinnvoll. Der Fragebogen soll zuerst im deutschen Markt erprobt werden. Nach Auswertung der Ergebnisse für den deutschen Markt kann die Befragung dann auch für weitere Märkte durchgeführt werden. Die hohen Kosten einer solchen Evaluation machen so ein vorgehen sinnvoll. Eventuell kann der Fragebogen dann auch den besonderen Gegebenheiten der anderen Märkte angepasst werden. Die Befragung soll nicht anonym durchgeführt werden, da ein wesentlicher Erkenntnisgewinn, ob die Teilnahme an einer

⁶⁸ Vgl. Ebster/Stalzer 2008, 138

⁶⁹ Ebster/Stalzer 2008, 188

Product und Brand Experience zu einem besseren Verkaufserfolg führt, erst durch den Vergleich mit den tatsächlichen Verkaufszahlen des Händlers möglich wird.

5.2 Fragebogen

Frageotypen und Skalierung der Antworten

Der Fragebogen besteht überwiegend aus geschlossenen Fragen, bei denen die Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden. Für die Antwortmöglichkeiten dient eine sog. Ordinalskala. Bei dieser drücken die Zahlen eine Rangfolge aus, sagen aber nichts über die Relationen der zugrundeliegenden Eigenschaften aus. Die Abstände zwischen den Zahlenwerten bedeuten also keine gleichen Abstände in der „Realität“.⁷⁰ Es wird damit vielmehr eine Präferenz ausgedrückt. Die zugrunde liegende Ordinalskala beim Fragebogen hat fünf mögliche Antworten zum Ankreuzen. Diese reicht von „voll und ganz“ bzw. „ausgezeichnet“ als bestmöglicher Wert, bis zu „überhaupt nicht“ bzw. „schlecht“ als schlechtmöglicher Wert. Sie entsprechen dem Notenwert 1 bis 5.

Tabelle 2: Skalierung Fragebogen

1	voll und ganz	ausgezeichnet
2	weitgehend	sehr gut
3	teils / teils	gut
4	eher nicht	weniger gut
5	überhaupt nicht	schlecht

Abweichend vom obigen Vorgehen sind die Frage Nr. 8 und 15, Entscheidungsfragen mit den Antwortmöglichkeiten „Ja“ und „Nein“ bzw. „unentschlossen“. Bei Frage Nr. 9 und 14 werden Antworten vorgegeben. Bei Frage 14 besteht die Möglichkeit eine eigene Antwort zu formulieren. Frage Nr. 13 ist eine offene Frage. Die Antwort kann frei formuliert werden.

⁷⁰ Vgl. Ebster/Sratzer 2008, 149

Aufbau und Inhalt des Fragebogens

Zu Beginn des Fragebogens werden nach „Name der Vertriebsgesellschaft“, „Vertriebsregion“ und „Ort des Unternehmens“ gefragt, um die Verknüpfung zu den Stammdaten herstellen zu können.

Fragen 1 bis 7 sollen die Zufriedenheit der Händler mit der BMW AG und deren Produktpalette erfragen. Wie bereits ausgeführt, hat eine hohe Händlerzufriedenheit einen engen Zusammenhang mit der Zufriedenheit ihrer Kunden, also dem Endverbraucher der Fahrzeuge. Das Marken-Commitment ist bei zufriedenen Händlern ebenfalls höher als bei eher unzufriedenen Händlern. Zufriedene Händler sind eher bereit zu Investitionen in ihren Betrieb und die Attraktivität des Händlervertrages steigt mit deren Zufriedenheit. Es können dann, bei der Auswertung der Fragen 1 bis 7 hohe Zufriedenheitswerte mit dem Besuch der Product and Brand Experience und den tatsächlichen Verkaufserfolg, der aus dem Datenmaterial der Vertriebssoftware entnommen werden können, in Bezug gesetzt werden. Gleichzeitig lassen die Beantwortung dieser Fragen auch Schlüsse zu, in welchen Bereichen wie z.B. Markenauftreten, Produktpalette, Zukunftschancen der Marke BMW, Informationen und Betreuung der Händler eventuell noch Defizite aus Sicht der Händler vorhanden sind. Da alle 7 Fragen die gleichen Skalenwerte 1 bis 5 haben, kann hier ein sog. persönlicher Zufriedenheitswert für jeden Händler ermittelt werden. Interessant könnte auch eine Auswertung dieser Zufriedenheit in Abhängigkeit der Unternehmensgröße der Handelsgesellschaft, oder der Lage in einer Stadt oder auf dem Land sein.

Frage 8 teilt die Probanden in zwei Gruppen auf, nämlich in diejenigen die in den Jahren 2008 bis 2012 an einer Product and Brand Experience teilgenommen haben und diejenigen die noch nie so ein Event besucht haben. Ergebnis dieser Frage ist wie viel Prozent der befragten Händler an einer oder auch mehreren Product and Brand Experience teilgenommen haben.

Für alle Probanden, die schon mindestens einmal Teilnehmer an einer Product and Brand Experience waren, geht es weiter mit der Frage 9, die ermittelt welche PBEs besucht wurden. Bei Auswertung des Fragebogens kann eine Statistik erstellt werden wie viele der befragten Händler die einzelnen Veranstaltungen besucht haben. Auch wie viele ein, zwei, drei, oder alle vier Veranstaltungen besucht haben, lässt sich daraus ablesen. Ein Vergleich mit den Verkaufszahlen könnte das Ergebnis hervorbringen, dass eine Teilnahme an mehreren PBEs mit einem höheren Verkaufserfolg korreliert. Von Interesse kann auch sein, ob die Anzahl der Besucher kontinuierlich ansteigt, gleich bleibt oder fällt.

Frage 10 ermittelt die Zufriedenheit mit den vier Product and Brand Experiences. Hier könnten auch detailliertere Ergebnisse aus der Event-Evaluation, die nach jeder Ver-

anstellung durchgeführt werden, mit verwendet werden. In der Event-Evaluation wird genau auf alle Aspekte und Inhalte der Veranstaltung eingegangen. Die Zufriedenheit mit den aufgeführten PBEs könnte auch mit dem durch die Fragen 1 bis 7 ermittelten persönlichen Zufriedenheitswert des Händlers in Beziehung gesetzt werden.

Bei Frage 11 soll nochmals auf die allgemeine Zufriedenheit mit der oder den vom Probanden besuchten Veranstaltungen ermittelt werden, um heraus zu finden welcher Aspekt am besten gefällt. Hier könnte unter Umständen auch sichtbar werden, welche Motivationen den Teilnehmer zum Besuch der Veranstaltung veranlassen.

Die zentrale Frage der Befragung ist die Frage Nr. 12. Hier soll der Händler einschätzen, ob ihm einer oder mehrere Besuche der Product and Brand Experiences geholfen hat, einen besseren Verkaufserfolg zu erzielen. Die Einschätzung der Probanden kann mit dem tatsächlichen Verkaufserfolg verglichen werden und lässt so einen Schluss über die Frage, ob der PBE ein Mittel der Vertriebssteuerung sein kann, zu.

Frage 13 bietet Gelegenheit persönliche Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Diese können hilfreich sein, bei der Gestaltung zukünftiger Veranstaltungen.

Wird die Frage 8 mit „Nein“ beantwortet, soll der Proband mit Frage 14 weiterfahren und die Gründe für sein Fernbleiben angeben. Mögliche Antworten, wie Zeitmangel, kein Interesse oder zu weite Entfernung sind vorgegeben. Ein zusätzliches Feld kann handschriftliche Ergänzungen aufnehmen. Mit dieser Frage können interessante Erkenntnisse über die Gründe des Fernbleibens von Händlern und Verkäufern gewonnen werden. Diese können dann bei der Planung zukünftiger Veranstaltungen berücksichtigt werden. So könnte z.B. eine zeitliche Reduzierung auf einen Tag oder mehrere kleinere Veranstaltungen in näherer Umgebung der Händler das Resultat der Umfrage sein.

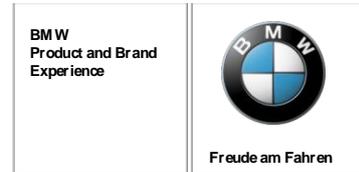
Frage 15 geht wieder an alle Probanden und fragt die Teilnahmebereitschaft für die nächste geplante Product and Brand Experience, die im Herbst 2013 stattfinden und auf der der neue BMW X5 vorgestellt werden soll, ab. Da die Probanden namentlich bekannt sind können diejenigen die mit „Nein“ oder „Unentschlossen“ antworten speziell beworben werden.

Die anschließenden Fragen (Fragen 16 und 17) dienen der Statistik. Hier wird nach Alter und Geschlecht gefragt. Hier kann untersucht werden, ob Alter und Geschlecht einen Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit mit dem Unternehmen, mit der Veranstaltungsreihe der Product and Brand Experience und auch mit dem Verkaufserfolg haben.

Die Durchführung und Auswertung des erarbeiteten Fragebogens ist nicht Teil dieser Arbeit. Im folgendem ist die Ausarbeitung des Fragebogens im bekannten BMW-Design zu sehen.

Fragebogen

Fragebogen zum Thema Product and Brand Experience.



Bitte nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit und beantworten sie die Fragen.
Ihre Antworten machen es uns möglich, das Format der Product and Brand Experience zu evaluieren.

Name der Handelsgesellschaft: _____

Vertriebsregion: _____ Stadt: _____ PLZ: _____

Datum: _____

1. Wie gefällt ihnen das allgemeine Markenauftreten der Marke BMW?

ausgezeichnet sehr gut gut weniger gut schlecht

2. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? „Die Produktpalette der BMW AG ...

	voll und ganz	weitgehend	teils / teils	eher nicht	überhaupt nicht
...gefällt mir persönlich sehr gut.“	1	2	3	4	5
...lässt sich gut verkaufen.“	1	2	3	4	5
...sollte erweitert werden.“	1	2	3	4	5

3. Wie sehen sie die Zukunftschancen der Marke BMW?

ausgezeichnet sehr gut gut weniger gut schlecht

4. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? „Das Unternehmen BMW ...

	voll und ganz	weitgehend	teils / teils	eher nicht	überhaupt nicht
... bereitet sich optimal auf die strategischen Herausforderungen der Zukunft vor.“	1	2	3	4	5
... kann mit ihren Produkten auch in Zukunft hohe Absatzziele erreichen.“	1	2	3	4	5
... bietet zukunftssträchtige Lösungen im Bereich Mobilitätsdienstleistungen an.“	1	2	3	4	5

5. Wie gut fühlen sie sich von der BMW AG betreut?

ausgezeichnet sehr gut gut weniger gut schlecht

6. Wie gut fühlen sie sich seitens der BMW AG allgemein informiert?

ausgezeichnet sehr gut gut weniger gut schlecht

7. Wie gut fühlen sie sich seitens der BMW AG über neue Produkte informiert?

ausgezeichnet sehr gut gut weniger gut schlecht

8. Haben sie in den letzten Jahren an der Veranstaltung „Product and Brand Experience“ teilgenommen?

- Ja (Wenn Ja weiter mit Frage 9-12) Nein (Wenn Nein weiter mit Frage 13)

9. Welche Product and Brand Experience haben sie besucht?

- BMW 7er in München 2008 BMW 5er in Lissabon 2010 BMW 1er in Frankfurt 2011 BMW 3er in Faro 2012

10. Wie zufrieden waren sie mit den von ihnen besuchten Product and Brand Experiences?

	äußert zufrieden	sehr zufrieden	teils / teils	weniger zufrieden	unzufrieden
BMW 7er in München 2008	1	2	3	4	5
BMW 5er in Lissabon 2010	1	2	3	4	5
BMW 1er in Frankfurt 2011	1	2	3	4	5
BMW 3er in Faro 2012	1	2	3	4	5

11. Wie fanden sie allgemein die Veranstaltung/en hinsichtlich folgender Kriterien?

	äußert zufrieden	sehr zufrieden	teils / teils	weniger zufrieden	unzufrieden
Information	1	2	3	4	5
Ablauf	1	2	3	4	5
Verpflegung	1	2	3	4	5
Unterbringung	1	2	3	4	5
Abendveranstaltung	1	2	3	4	5
Scenic Drive	1	2	3	4	5
Betreuung seitens BMW	1	2	3	4	5

12. War ihre Teilnahme an einer oder mehreren Product and Brand Experience/s hilfreich, das Ergebnis beim Vertrieb von BMW Produkten zu verbessern?

- voll und ganz weitgehend teils / teils eher nicht überhaupt nicht

13. Was könnte ihrer Meinung nach an der Product and Brand Experience verbessert werden?

14. Wieso haben sie noch nie an einer Product and Brand Experience teilgenommen?

- Zeitmangel kein Interesse zu weit entfernt _____

15. Im Herbst 2013 wird wieder eine Product and Brand Experience zum neuem BMW X5 stattfinden. Werden sie teilnehmen?

- Ja Nein Unentschlossen

16. In welchem Jahr sind Sie geboren? Bitte tragen sie das Geburtsjahr ein: _____

17. Sie sind männlich weiblich

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

6 Zusammenfassung, Ausblick und Empfehlung

Zielsetzung der Arbeit war es, zu beschreiben, welchen Beitrag ein Event und hier im Besonderen das Event Product and Brand Experience für eine erfolgreiche Vertriebssteuerung leisten kann. Die Vertriebssteuerung hat die Aufgabe die Verkaufsstrategie des Unternehmens mit geeigneten Methoden in die Praxis umzusetzen. Eine dieser geeigneten Methoden kann das Eventmarketing sein. Das Eventmarketing spielt gerade in der Automobilbranche eine immer größere Rolle, da das Automobil besonders in Deutschland mit sehr intensiven Emotionen zu dessen Marke verbunden ist. BMW als Premiummarke veranstaltet seit 2008 die Eventreihe Product and Brand Experience, die sich an die Händler der BMW AG wendet. Anhand dieser Veranstaltungsreihe wurde gezeigt, wie hier die Erfolgsfaktoren des Eventmarketings verwirklicht werden. Da es besonders wichtig ist nach Ende eines Events eine Evaluation durchzuführen, wurde ein Fragebogen entwickelt, der die Product and Brand Experience hinsichtlich des Verkaufserfolges ihrer Teilnehmer untersuchen soll.

Der Fragebogen soll zum einen die Zufriedenheit der Händler mit dem Unternehmen BMW ermitteln und zum anderen die Teilnahme an den vier bisher stattgefundenen Events abfragen. Da eine hohe Korrelation zwischen Händler und Kundenzufriedenheit besteht, kann man annehmen, dass zufriedene Händler auch zufriedene Kunden haben. Dies wirkt sich positiv auf den Verkaufserfolg aus. Zufriedene Händler haben auch eine enge, positive Beziehung zum Unternehmen und zur Marke. Auch dies führt zu einem guten Verkaufserfolg.

Die Kernfrage des Fragebogens, ob der Händler meint, dass die Teilnahme an der Veranstaltung Product and Brand Experience hilfreich für seinen Verkaufserfolg sei, kann mit dem tatsächlichen Verkaufserfolg des Händlers verglichen werden. Hier können signifikante Ergebnisse erwartet werden.

Ergebnis dieser Arbeit ist, dass das Event im Allgemeinen und die Product and Brand Experience im Besonderen ein Instrument der Vertriebssteuerung sind, da sie mit geeigneten Methoden und Instrumenten die Kunden, hier die Händler der BMW AG betreuen und an die Marke binden. Das Event Product and Brand Experience dient auch als Anreizsystem für die eingeladenen Händler.

Um statistisch signifikante Daten über den Zusammenhang von Verkaufserfolg und Besuch der Veranstaltung Product and Brand Experience zu erhalten, müsste der in dieser Arbeit entwickelte Fragebogen durchgeführt werden. Die so gewonnenen Daten

könnten dann die Aussage, dass das Event ein Instrument der Vertriebssteuerung ist, erhärten.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

BAUMGARTH CARSTEN (Hrsg.): B-to-B-Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best-Practice. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.

BIEDERMANN CARL: Vertriebsstrukturen im Automobilbereich in Deutschland. Grin Verlag, 1. Auflage, 2004.

BRUHN MANFRED: Kommunikationspolitik, Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, Vahlen Verlag, 5. Auflage, München 2009.

DIETZ WILLI: Automobil-Marketing. Navigationssysteme für neue Absatzstrategien. mi-Fachverlag, 5. Auflage, Landsberg am Lech 2006.

DUDERSTADT STEFAN: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking, Dt.-Univ.-Verl., 1. Auflage, Wiesbaden 2006.

EBSTER CLAUDIUS / STALZER LIESELOTTE: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Facultas Verlag, 3. Auflage, Wien 2008.

HOLZBAUR ULRICH / JETTINGER EDWIN / KAUSS BERNHARD / MOSER RALF / ZELLER MARKUS: Eventmanagement, Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. Springer-Verlag, 4. Auflage, Berlin Heidelberg 2010.

HOPPEN BORIS: Berücksichtigung von nichtmonetären Anreizen in verschiedenen Motivationstheorien. Hausarbeit. GRIN Verlag, 1. Auflage, Norderstedt 2002.

MIND NADINE: Instrumente erfolgreicher Vertriebssteuerung. Die Kundenergebnisrechnung als Bestandteil eines Anreiz- und Entlohnungssystems in der Vertriebssteuerung im B2B-Bereich. Masterarbeit. GRIN Verlag. Koblenz 2009.

NICKEL OLIVER: Eventmarketing, Grundlagen und Erfolgsbeispiele. Verlag Vahlen, München 2007.

NUFER GERD: Wirkungen von Event-Marketing. Deutscher Universitätsverlag, 1. Auflage, Wiesbaden 2002.

PEPELS WERNER (Hrsg.): B2B-Handbuch General Management. Unternehmen marktorientiert steuern. Symposion Verlag, 2. Auflage, Düsseldorf 2008.

PEPELS WERNER: Handbuch Vertrieb. Hanser Verlag, München 2002.

RICHARTZ JÖRG / MATTMÜLLER ROLAND (Hrsg.): Anreizsysteme zur Steuerung der Hersteller-Händler-Beziehung in der Automobilindustrie, Strategisches Marketingmanagement. Band 13, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 2009.

WINKELMANN PETER: Marketing und Vertrieb. Oldenbourg Verlag, 5. Auflage, München 2006.

WINKELMANN PETER: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, die Instrumente des integrierten Kundenmanagement (CRM). Vahlen Verlag, 4. Auflage, München 2005.

Sonstige Publikationen

BAYERISCHE MOTORENWERKE: Geschäftsbericht 2011. München 2012.

BMW GROUP AKTUELL (BMW Intranet): Erstmals an der Spitze. Veröffentlicht am 18.04.2012.

PRESSEMITTEILUNG. BMW Group Unternehmenskommunikation. Willisch wechselt an Spitze von BMW of North America. Veröffentlichung am 26.07.2011.

PRESSEMITTEILUNG. BMW Group PressClub Deutschland. Joy is BMW. Veröffentlicht am 18.06.2009.

Onlineverzeichnis

AUTOMOBILWOCHE: <http://automobilwoche.de>, Zugriff am 09.07.2012.

BAYERISCHE MOTORENWERKE: <http://www.bmwgroup.com/>, Zugriff am 11.04.2012.

DIEZ WILLI: Grundlagen der Automobilwirtschaft. Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels: Entwicklung und Perspektive.
<http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=motivation%20automobil%20vertrieb&source=web&cd=5&ved=0CGkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ifa-fo.de%2Fdownloads%2F2892%2FBuch%2520Automobilwirtschaftliche%2520Vertriebssysteme.pdf&ei=Gc36T8KyBYzP4QSH3PHeBg&usg=AFQjCNFoREZV8Aop9xLYb5j0iDwL6z6kKw&sig2=TSgs-AKlubJNDq87qENIUg>, Zugriff am 09.07.2012

FRIEDRICH-ALEXANDER UNIVERSITÄT ERLANGEN-NÜRNBERG:
<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap2/bscvertr/bscvertr.pdf>,
Zugriff am 13.06.2012.

KONETZNY MICHAEL: <http://www.mkonetzny.de>, Zugriff am 03.04.2012.

PR PROFESSIONAL: <http://www.pr-professional.de>, Zugriff am 01.07.2012.

VERTRIEB UND STRATEGIE: <http://www.vertrieb-strategie.de>, Zugriff am 06.06.2012.

WAS IST MARKETING: <http://was-ist-marketing.net/>, Zugriff am 10.07.2012.

WIRTSCHAFTSLEXIKON 24: <http://www.wirtschaftslexikon24.net>, Zugriff am 25.05.2012.

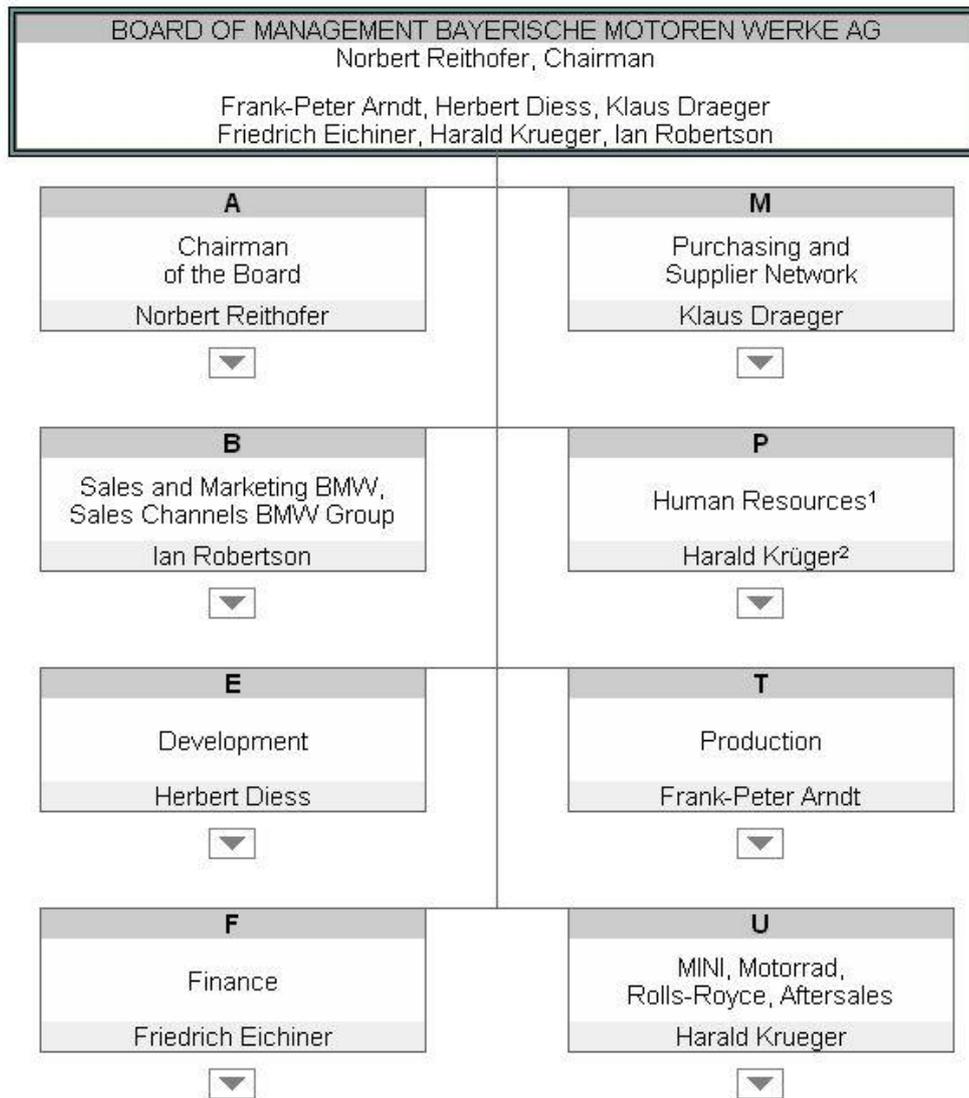
Anlagen

Organigramm „Board of Management“

Organigramm „Marketing und Vertrieb BMW“

Organigramm „Markenführung BMW, Marketingservices BMW Group“

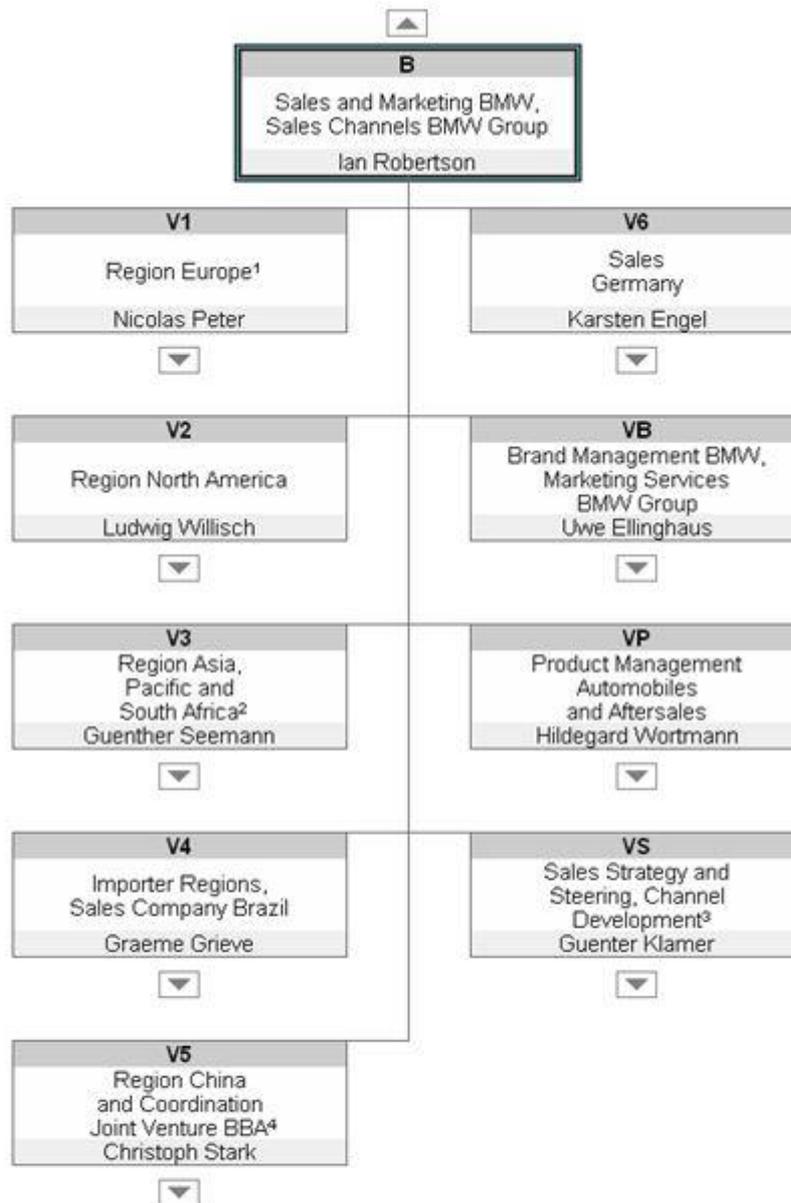
Organigramm „Board of Management“



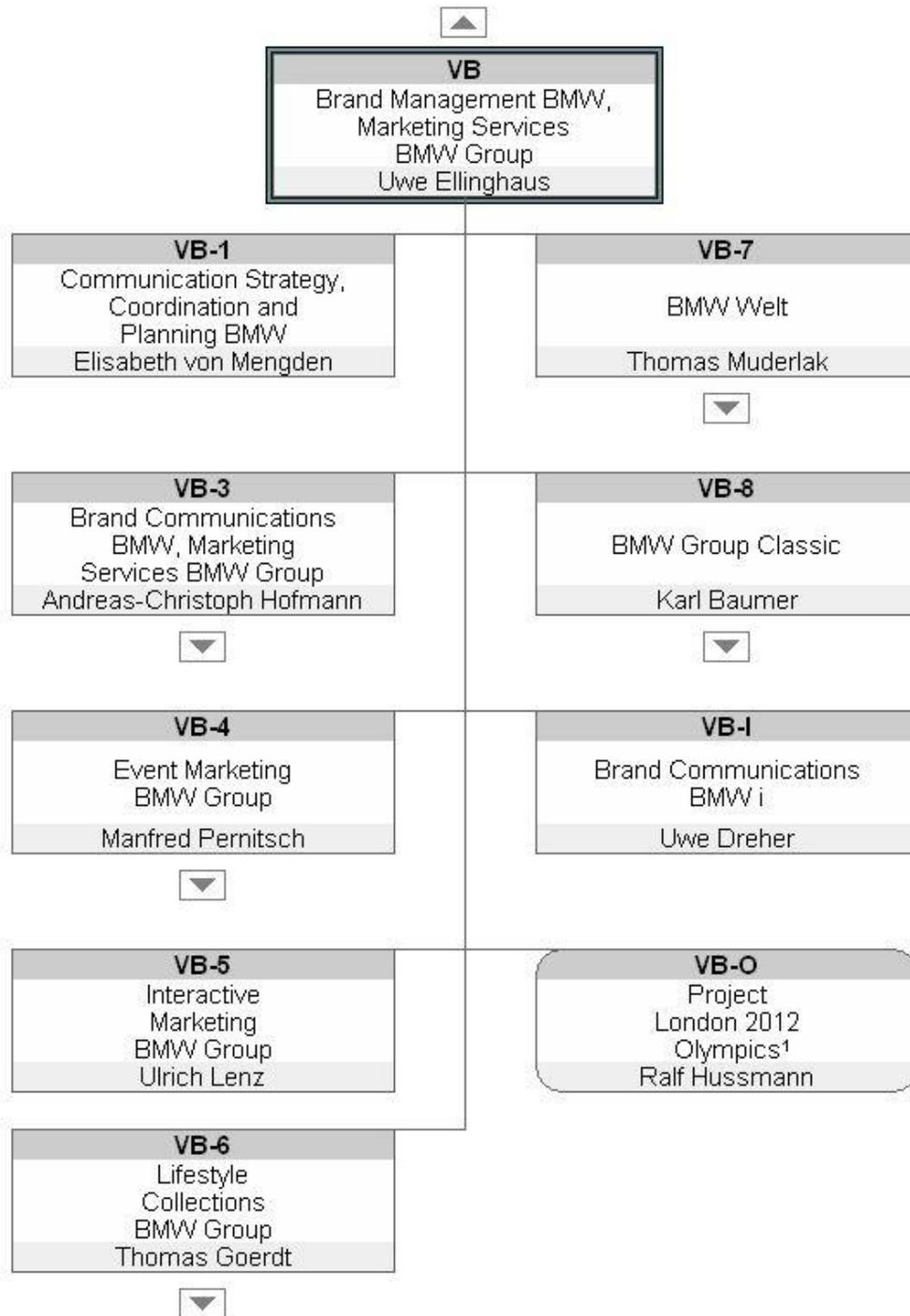
¹ Central Works Council (G-B) Manfred Schoch, Works Council Munich (M-B) Manfred Schoch

² until 30 June 2012, Milagros Caina-Andree as of 1 July 2012

Organigramm „Marketing und Vertrieb BMW“

¹ without Germany² Responsibility for Sales/Marketing within ZA (ZA-V)³ Crossfunctional Ownership for the processes "Offer to Order" and "Delivery to Customer"⁴ BMW Brilliance Automotive

Organigramm „Markenführung BMW, Marketingservices BMW Group“

¹ until 12/2012

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 19.07.2012

Leonhard Spitzauer