



## Bachelorarbeit

vorgelegt von

Betreuer

Technische Universität Chemnitz

Philosophische Fakultät

Professuren Medienkommunikation/Mediennutzung

## **PR-Arbeit im Autohaus**

Eine systematische Betrachtung

Martin Löser

Matr.-Nr. 94331

Modul I

Prof. Dr. Claudia Fraas

Chemnitz, 15. August 2007

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 PR-Arbeit in der Theorie</b> .....	<b>3</b>
2.1 Begriffsbestimmung zu PR .....	3
2.2 Öffentlichkeit und Zielgruppen .....	5
2.3 Unternehmenskultur, Corporate Identity, Image und Leitbild .....	6
2.4 Einordnung der PR in das Konzept des Marketings und der Unternehmens- kommunikation .....	8
2.5 Abgrenzung zur Werbung .....	9
2.6 Medienarbeit .....	10
2.7 Interne PR .....	11
2.8 Problemfeld Evaluation .....	12
<b>3 Automobilwirtschaft in Deutschland</b> .....	<b>14</b>
3.1 Verbände der Automobilwirtschaft .....	15
3.2 Automobilhandel .....	16
3.2.1 <i>Arten des Automobilhandels</i> .....	17
3.2.2 <i>Rechtliche Grundlagen</i> .....	20
3.2.3 <i>Vertragspartnerschaft</i> .....	22
3.2.4 <i>Perspektive und Anforderungen des Kunden</i> .....	25
3.2.5 <i>Stand der Autohauskommunikation</i> .....	28
3.3 Zusammenfassung der Vorbetrachtungen .....	31
<b>4 Umsetzung im Autohaus</b> .....	<b>33</b>
4.1 Eigenarbeit und Agenturengagement .....	34
4.2 Kommunikationskonzept .....	35
4.2.1 <i>Recherche und Analyse</i> .....	36
4.2.2 <i>Themenfindung</i> .....	36
4.2.3 <i>Zielgruppen und Ziele</i> .....	38
4.2.4 <i>Strategie</i> .....	39
4.2.5 <i>Evaluation</i> .....	40
<b>5 Schlussbemerkung</b> .....	<b>42</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>43</b>

# 1 Einleitung

Die PR-Arbeit im Autohaus ist theoretisch noch nicht bearbeitet und existiert in der Praxis kaum. Von als redaktioneller Text getarnten Anzeigen und kurzen Berichten zu Neueröffnungen oder Jubiläen abgesehen, sind Autohäuser keine Teilnehmer in der öffentlichen Diskussion. Hintergründe mögen sein, dass Autohäuser in der verbreiteten Vorstellung sehr eindimensionale, auf den Vertrieb von Automobilen und Dienstleistungen rund um das Automobil gerichtete Unternehmen sind, die nicht Lieferanten von Themen und Unterstützer von Dialog sein können.

Das Autohaus ist aber nun der Ort, an dem über des Deutschen liebstes Kind beraten und verhandelt wird: eben das Auto. Ein Investitionsgut also, das teuer, teils existentiell oder prestigeträchtig, vor allem aber risikobehaftet und erklärungsbedürftig ist.

Diese Arbeit soll zeigen, dass über die gängige Werbeschaltung hinaus wahre Kommunikation, also Dialog, für das Autohaus möglich ist. Sie ist in drei Teile gegliedert und steigt ein mit Grundbegriffen der Kommunikationslehre und Auffassungen von PR in Wissenschaft und Fachwelt. Anschließend wird der Bogen gespannt über Strukturen der Automobilwirtschaft hin zur Betrachtung des Geschäfts Automobilhandel als solches mit den derzeit gegebenen rechtlichen Auflagen und Möglichkeiten, woraus sich der Kommunikationsbedarf der Teilnehmer dieser Branche ableitet. Der dritte Teil skizziert basierend auf den Vorbetrachtungen einen Ablauf von PR im Autohaus.

Grundlage dieser Arbeit ist eine Kombination von wissenschaftlicher Literatur, praktischen Anleitungen und Fachpresse. Dies ist Ziel führend, da die PR-Arbeit im Autohaus noch nicht wissenschaftlich bearbeitet wurde, die bisherige Theorie also nur Grundlage für diese Arbeit sein kann. Praktische Anleitungen wenden sich hingegen an den Unternehmer. In der Fachpresse werden die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des Automobilhandels beschrieben, denen auch die PR-Arbeit unterliegt.

## 2 PR-Arbeit in der Theorie

Um den Begriff der PR mit Sinn zu füllen und einen einheitlichen Kenntnisstand zu erreichen, werden im ersten Teil Aussagen zur PR aus Wissenschaft und vor allem auch auf die praktische Anwendung orientierten Fachwerken vereinbart, wird die PR im Konstrukt der Unternehmenskommunikation verortet und in ihren Grundzügen beschrieben.

Die Forschung bietet eine Vielzahl von Theorien und Definitionen zur PR, hinzu kommen die Lehren der Fachliteratur. Ansgar Zerfaß als Vertreter der wissenschaftlichen Betrachtung sieht PR zudem als strategischen Erfolgsfaktor,<sup>1</sup> bettet sie in die strategische Unternehmensführung und in das integrierte Kommunikationsmanagement ein.<sup>2</sup> Dazu zitiert er Jürgen Dormann, der bei seinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender der damals ins Trudeln geratenen Hoechst AG sagte: „Was sich nicht kommunizieren läßt, läßt sich nicht realisieren.“ [sic]<sup>3</sup>

Dieser Stellenwert der PR soll in den folgenden Ausführungen begründet werden.

### 2.1 Begriffsbestimmung zu PR

PR ist die Abkürzung für den englischsprachigen Ausdruck *Public Relations* und geht zurück auf eine Entwicklung, die 1889 in den USA ihren Anfang nahm.<sup>4</sup> Damals trat zum ersten Mal ein ausgebildeter Journalist in die Dienste eines Konzerns, um fortan für gute Nachrichten zu sorgen. Das Beispiel machte Schule. Die Medien wurden als Meinungsführer und als Tor zu den Konsumenten entdeckt und bearbeitet. Es wurden seitens von Unternehmen, später auch allen weiteren Organisationen und zentralen Personen, über die Medien und andere Meinungsführer, besonders Politiker, Beziehungen zur Öffentlichkeit aufgebaut – die *Public Relations*.

Als deutsche Entsprechung prägte 1951 der erste Pressesprecher des Deutschen Industrie- und Handelstages, Albert Oeckl, den Begriff *Öffentlichkeitsarbeit*. Aller Meinungen über und Spielarten von PR zum trotz, darf also zumindest vom synonymen

---

<sup>1</sup> Zerfaß (1994), S. 34

<sup>2</sup> ebd., S. 346

<sup>3</sup> ebd., S. 27

<sup>4</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 16

Gebrauch der Begriffe PR, Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit ausgegangen werden. Im Folgenden wird der Kürze halber PR bevorzugt, in der Basisliteratur sind aber alle drei Begriffe vertreten.<sup>5</sup>

Ohne späteren Kapiteln vorgreifen zu wollen, kann an dieser Stelle zumindest schon die Kommunikationsfunktion und -aufgabe der PR belegt und umrissen werden. „PR erklärt, vermittelt Zusammenhänge, baut Wissen auf“,<sup>6</sup> so Folker Kraus-Weysser. Sie ist Teil der Unternehmenskommunikation,<sup>7</sup> hat also einen eindeutig bestimmbar Absender, und in dessen Sinne Aufgaben und Ziele. Mehr noch erkennt Kraus-Weysser in der PR eine Aufgabe der leitenden Ebenen eines Unternehmens.<sup>8</sup> PR ist eine Managementaufgabe, ist plan-, steuer- und messbar, bedarf Ressourcen für Maßnahmen, die entlang einer Zeitachse möglichst effizient gegebene Ziele erfüllen sollen. Diese Definition verlangt aber auch nach einer langfristigen Anlegung, PR kann nicht als Einzelaktion bestehen.<sup>9</sup>

Heute zeichnet PR ein sehr facettenreiches und buntes Betätigungsfeld aus.<sup>10</sup> Grundsätzlich erfüllt sie aber zwei Aufgaben: Die Medien bzw. Medienvertretern, die als Mittler zwischen dem Unternehmen und der gesellschaftlichen Öffentlichkeit stehen, mit Informationen zu versorgen, und zweitens mit der Umwelt in Dialog zu treten und zu helfen, das Unternehmen innerhalb des gesellschaftspolitischen Umfelds, in dem es tätig ist, zu profilieren.

PR kann ein Klima herstellen, das für das Unternehmen, seine Produkte, Dienstleistungen und Investitionen, positiv ist.<sup>11</sup> Dazu muss PR einen Konsens mit den am Diskurs beteiligten Parteien herstellen und so das Vorgehen des Unternehmens legitimieren. Dieses Management der Kommunikation ist unter der Vielzahl an Ansichten zu PR eine etablierte Definition.<sup>12</sup> Auch in der Praxis ist dies anerkannt und Kraus-Weysser beschreibt die PR als „gewiss die intelligenteste Art, mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren.“<sup>13</sup>

---

<sup>5</sup> Siehe u.a. Zerfaß (1994), Kraus-Weysser (2002), von Rein et al. (2005).

<sup>6</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 9

<sup>7</sup> Wie bereits angesprochen kann PR auch im Dienste einer Organisation, Regierung oder Privatperson stehen. Diese Arbeit betrachtet jedoch nur das Unternehmen.

<sup>8</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 8

<sup>9</sup> ebd., S. 105; Besson (2004)

<sup>10</sup> von Rein et al. (2005), S. 48

<sup>11</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 11

<sup>12</sup> von Rein et al. (2005), S. 49

<sup>13</sup> ebd., S. 104

Der Vollständigkeit halber sollen zwei Schwerpunktansätze zu PR nicht unerwähnt bleiben, werden für diese Arbeit aber nicht weiter von Bedeutung sein:

Die mittlerweile etablierte Bedeutung des Internets für sowohl die Informationsbeschaffung und Freizeitgestaltung des Konsumenten als auch für die Darstellung und mitunter den Vertrieb des Unternehmens macht hier im selben Maße wachsende Betätigung der Online-PR notwendig. Die von den klassischen Medien verschiedenen Funktionen und Anwendungen brauchen aber auch angepasste oder neue Ansätze.<sup>14</sup> Eine besondere Stärke von Anwendungen im Internet ist die Aktualität. Gleichsam besteht darin die größte Herausforderung, da auch regelmäßige Neuerungen von den Nutzern erwartet werden.<sup>15</sup>

PR als Kommunikationsmanagement ist ausgerichtet auf Konsens und Harmonie. Im Krisenfall jedoch wird die Kommunikation, werden die Beziehungen zu Mittlern und Außenwelt, aber auch zur eigenen Belegschaft,<sup>16</sup> auf die Probe gestellt. Die Krisen-PR beschäftigt sich mit den besonderen Anforderungen und Abläufen im Krisenfall.

## 2.2 Öffentlichkeit und Zielgruppen

Wie Öffentlichkeit zu verstehen ist im Hinblick auf eine Betrachtung von Unternehmenskommunikation, stellt Zerfaß heraus.<sup>17</sup> Öffentlichkeiten lassen sich demnach kennzeichnen als bestimmte Handlungsräume in der Gesellschaft, in denen konkrete Kommunikationsprozesse ablaufen. Für das Unternehmen relevante Öffentlichkeiten können bestimmte Branchen, die Belegschaft, können Universitäten zur Nachwuchsakquirierung oder kommunale Einrichtungen sein. Diese Öffentlichkeiten, sollen erreicht werden und letztlich Informationen erhalten. Sie sind die eigentliche Zielgruppe, unterscheiden sich in Einstellung, Verhalten und soziodemographischen Kriterien.<sup>18</sup> Die Kommunikation kann aber nicht direkt mit diesen Öffentlichkeiten stattfinden, sondern nur über konkrete Akteure aus deren Reihen. Die PR benötigt also heraus stechende und anerkannte Individuen oder Gruppen als Mittler, um die Öffentlichkeiten zu erreichen. Sie sind die

---

<sup>14</sup> Hansen et al. (2006), S. 181

<sup>15</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 75

<sup>16</sup> Nach Schulz-Bruhdoel ist der Bezug nach innen im Krisenfall doppelt so wichtig wie im Alltag, Schulz-Bruhdoel (2001), S. 323.

<sup>17</sup> Zerfaß et al. (2005), S. 74 ff.

<sup>18</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 112

direkte Zielgruppe.<sup>19</sup> Über die Zusammenarbeit und den Aufbau von Beziehungen werden sie zu Bezugsgruppen, erhalten eine Schlüsselfunktion für die Kommunikation des Unternehmens. An dieser Stelle wird ersichtlich, dass die PR zwar ebenfalls Mittel einer breiten Streuung bieten kann. Dass das wirkliche Potential aber im direkten, differenzierten und meist auch persönlichen Austausch liegt.<sup>20</sup> Ergänzt werden muss diese wissenschaftliche Betrachtung durch einen Ansatz aus der Praxis.<sup>21</sup> Nicht nur auf der Gegenseite treten Akteure in Aktion, auch im oder für das Unternehmen können nur bestimmte Absenderzielgruppen in Aktion treten: zum Beispiel der Vorstandsvorsitzende, der Unternehmenssprecher oder ein Betriebsleiter.

### **2.3 Unternehmenskultur, Corporate Identity, Image und Leitbild**

Unternehmenskultur ist nach Siegfried Schmidt die Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.<sup>22</sup> Das Unternehmen muss sich als Teil der Gesellschaft sehen, es muss festlegen, wie es in dieser Gesellschaft, in seiner Umwelt, arbeiten will. Es erfüllt hier unternehmenseigene Aufgaben auf eine bestimmte Art und wird von seiner Umwelt beobachtet. Gleichzeitig muss es auf seine Umwelt achten, da von hier ebenfalls Anforderungen gestellt werden, beispielsweise was ökologische und arbeitspolitische Belange angeht. Mit Hilfe dieser Regularien bildet das Unternehmen eine Kultur heraus, die für die Umwelt deutlich erkennen lässt, nach welchen Normen, Werten und moralischen Orientierungen das Unternehmen handelt. Diese Kultur kann unternehmensintern mit einem Selbstbild, einer Unternehmensidentität beschrieben werden. Das Gegenstück ist die Projektion im sozialen Umfeld, das Unternehmensimage.

Die Unternehmensidentität, im internationalen und anerkannten Verständnis die Corporate Identity, baut auf ein Leitbild im Zentrum. Diesem verpflichtet sind das Verhalten aller Mitglieder des Unternehmens, die Erscheinung des Unternehmens und seine Kommunikation. Das Leitbild trifft dabei den Kern des Selbstverständnisses, die wichtigsten Charakteristika und das Ziel des Unternehmens.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 45

<sup>20</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 120; Schmidbauer et al. sprechen hierbei auch von 1:1-PR, S. 190.

<sup>21</sup> ebd., S. 114

<sup>22</sup> Schmidt (o. J.)

<sup>23</sup> Herbst (2003), S. 56

Das Verhalten, das Corporate Behaviour, umfasst den Umgang der Mitarbeiter untereinander und mit dem Kunden und Geschäftspartner. Es zeigt, wie Konflikte gelöst und wie Probleme angegangen werden.<sup>24</sup>

Das Erscheinungsbild, das Corporate Design, gibt dem Unternehmen Gestalt durch Konstanten wie Logo, Kommunikationsmittelgestaltung, Raumgestaltung, Dresscode, Architektur und Produktdesign.<sup>25</sup> Es ist die Form, in der das Unternehmen und seine ihm verbundenen Elemente auftreten.

Die Unternehmenskommunikation, Corporate Communication, umfasst die Kommunikationsdisziplinen wie PR, Werbung und Verkaufsförderung, deren Anwendung, Mittel, Ausgestaltung und Tonalität.<sup>26</sup> So, wie die verschiedenen Disziplinen widerspruchsfrei zum Einsatz kommen müssen, um das Leitbild zu kommunizieren, müssen alle Bestandteile der Corporate Identity ineinander greifen, sich bestärken und immer wieder mit dem Leitbild abstimmen – Corporate Identity besitzt eine reflexive Struktur, basierend auf dem Bewusstsein für das Unternehmen. Diese Reflexion bezieht sich auf die Analyse des Ist-Zustands und auf das „Bemühen um eine widerspruchsfreie Gesamtentwicklung“. Die Corporate Identity enthält sowohl historische Bestandteile der Unternehmensvergangenheit, kann aber als Veränderungsprozess verstanden und als solcher geformt werden.

Da Produkte und Leistungen der Unternehmen insgesamt auf einem hohen Standard angekommen und somit objektiv betrachtet austauschbar sind, bietet sich hier dem Unternehmen die Möglichkeit, sich zu differenzieren und allein über subjektive, emotionale Kriterien Sympathien beim Verbraucher oder potentiellen Partner zu wecken.<sup>27</sup>

Der Weg dahin führt über die Gestaltung des Images, des Vorstellungsbildes über das Unternehmen im Kopf der Zielgruppen und Öffentlichkeiten. Hierbei kommt der PR als Disziplin der Unternehmenskommunikation und somit Teil der Corporate Identity eine entscheidende Funktion zu,

---

<sup>24</sup> Herbst (2003), S. 68

<sup>25</sup> ebd., S. 62 ff.

<sup>26</sup> ebd., S. 66 ff.

<sup>27</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 176

## 2.4 Einordnung der PR in das Konzept des Marketings und der Unternehmenskommunikation

Sowohl in der Wissenschaft als auch im praktischen Umgang sind die Kommunikationsbegriffe von schwammigem Gebrauch gebeutelt. So werden PR, Werbung, selbst Marketing teils synonym verwendet und mit teils sehr unterschiedlichen Inhalten gefüllt.<sup>28</sup> Deshalb ist eine Standortbestimmung, eine Verortung der PR innerhalb des ganzheitlichen Konzepts der Unternehmenskommunikation schwierig.

Marketing beschreibt dabei eine Anpassung des Unternehmens an die Märkte. Das heißt nach Heribert Meffert eine „bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“<sup>29</sup> Marketing ist also der alles überdachende Ansatz, die Unternehmenstätigkeiten ganzheitlich auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes auszurichten. Das betrifft sowohl die Produkte, die Kontrahierung, Distribution, als auch die Kommunikation: Welche Instrumente und Maßnahmen zur Information und auch Beeinflussung des Marktes im Sinne des Unternehmens sollen zum Einsatz kommen?

Das Unternehmen muss sich als Teil der Gesellschaft sehen, es vertritt verbindliche Werte, moralische Orientierung und unternehmerische Ziele und erklärt diese durch Kommunikation. Die Unternehmenskommunikation hält dafür eine Reihe von Disziplinen oder auch Kommunikationsgruppen parat, nach Meffert sind dies im Sinne des Marketings die PR, Persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung und Werbung. Je nach Literatur und Betrachtungsweise werden diese Disziplinen anders benannt, kommen Disziplinen wie Sponsoring, Promotion, Direktmarketing und Veranstaltungsmarketing hinzu und werden einander zu- und untergeordnet.<sup>30</sup> Die PR mit ihrer auf die Meinung der Öffentlichkeiten am Markt sowie im Unternehmen selbst orientierten Kommunikationsaufgaben prägt als einzige Disziplin dabei auch das Marketing.<sup>31</sup>

Nichtsdestotrotz müssen die Kommunikationsbestandteile ineinander greifen, um die Aufgabe der Unternehmenskommunikation zu erfüllen. „Werbung kann nicht alles, PR kann nicht alles, Promotion kann nicht alles.“<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> von Rein et al. (2005) S. 49 ff.

<sup>29</sup> ebd., S. 51

<sup>30</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 189 und 218

<sup>31</sup> ebd., S. 18

<sup>32</sup> Röhr (1997), S. 149

Um dies zu Erreichen, hat sich das Konzept einer integrierten Kommunikation etabliert – ein ganzheitlicher Ansatz, der Planung und Organisation darauf ausrichtet, die Kommunikationsanstrengungen sowohl nach außen als auch nach innen und aller Instrumente um das Leitbild und auf dieses gepolt anzuordnen. Was im Marketing der Markt, ist in der Kommunikation die Corporate Identity. Die Kommunikationsziele werden entsprechend ihrer Bestimmung im Konzept der Corporate Identity den Werten, Zielen und Marketingbemühungen des Unternehmens untergeordnet. Von ihnen abgeleitet werden Strategie und taktische Einzelmaßnahmen der Kommunikation.

## 2.5 Abgrenzung zur Werbung

Aller Integration zum Trotz müssen die Einzeldisziplinen der Kommunikation eines Unternehmens bestimmbar und von einander abgrenzbar sein. Eine der gesamten PR-Forschung und auch -Praxis immanente Forderung ist die Abgrenzung der PR zur Werbung. PR ist nicht Werbung. PR soll sachlich und wahrheitsgemäß informieren, Wissen vermitteln und Verständnis erreichen – für Produkte, Dienstleistungen oder auch unternehmerische Entscheidungen. PR ist das Management von Kommunikation, sie arbeitet im Dialog und im Kräftefeld der öffentlichen Meinung und Diskussion. „Es geht um die Behauptung eigener Interessen und um Einflussnahme in einer pluralistischen Gesellschaft.“<sup>33</sup>

Werbung greift hier kürzer, will die Beeinflussung des Konsumenten kurzfristig.<sup>34</sup> Der beworbene Inhalt wird nicht zur Diskussion freigegeben sondern als richtig, als begehrenswert oder unterstützungswürdig angepriesen. Als einstige Königsdisziplin gerät Werbung zusehends ins Wanken. Die Zersplitterung der Medienlandschaft hat eine Zersplitterung des Werbemarktes und somit auch der Werbewirkung zur Folge.<sup>35</sup> Da Werbung ein Weg der Massenkommunikation ist, müsste sie für höchste Abdeckung in einer Vielzahl von Medien geschaltet werden, was finanziell nicht zu bewerkstelligen ist. Werbung muss bezahlt werden, wohingegen PR zu kostenloser Berichterstattung führt. PR bzw. die dahinter stehende Arbeit ist zwar nicht umsonst, aber bezahlbar. Schulz-Bruhdoel setzt hier ein Verhältnis zu den Kosten von Werbung von 1:10 an.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 14

<sup>34</sup> von Rein et al. (2005), S. 50

<sup>35</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 194

<sup>36</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 330

Die Stärken der PR liegen insbesondere in der Wertigkeit ihrer Ergebnisse. Durch die Ansprache der Journalisten und Medienvertreter entstehen redaktionelle Artikel in Tageszeitung oder Magazinen, Beiträge in Radio und Fernsehen. Sie sind glaubwürdig, da das Medium und der Autor für eine journalistisch saubere Arbeit einstehen. Sie werden rezipiert, also intensiv betrachtet, konsumiert, bestenfalls verstanden.<sup>37</sup> Beziehungen zu Akteuren des gesellschaftspolitischen Umfelds, die die PR anstreben kann, sind auf Dauer ausgelegt und schaffen und erhalten ein für das Unternehmen positives Klima. Nachteilig ist die Steuerbarkeit von PR-Erfolgen. Wohingegen eine Werbung genau terminiert und in Art und Umfang bestimmt werden kann, liegt die Verwendung der PR-Maßnahme in den Händen der Mittler.

## 2.6 Medienarbeit

Um die wichtige Zielgruppe der Journalisten und Meinungsmacher der Medienwelt zu erreichen, hat die PR das Feld der Medienarbeit zur Verfügung. Die Aufgaben sind der Transport der Corporate Identity in die Medien und letztlich an deren Konsumenten und die offensive Imagepflege. Es wird ein Informationsfluss geschaffen, der den Anforderungen der Medien in Bezug auf Machart, Aktualität, Umfang, Vielfalt und Verfügbarkeit entspricht und aus dem sie sich bedienen können. Um diese Arbeitsweise im Sinne des Unternehmens zu nutzen, werden die Beziehungen zu den Akteuren in der Medienlandschaft gepflegt. Das Image eines Unternehmens in den Köpfen der Kundschaft, Partner und anderer Marktteilnehmer ist stark abhängig von den Ausführungen der Medien.<sup>38</sup> Instrumente und Abläufe in der Medienarbeit sind dabei konzentriert auf den kompetenten, partnerschaftlichen Umgang mit den Medien ausgerichtet und von großem Umfang:<sup>39</sup> Es erfolgt eine Auswahl der Medien, die in die als wichtig ausgemachten Öffentlichkeiten strahlen, es werden mit deren Akteuren Kontakte aufgebaut und gepflegt, Informationen in Wort und Bild produziert und bereitgestellt und es wird zu Presseveranstaltungen eingeladen. Vertreter der PR-Abteilung nehmen Sprecherfunktionen für das Unternehmen oder bestimmte Bereiche wahr oder beraten und schulen diejenigen Mitarbeiter, die dies tun sollen. Sie beobachten die Medien, werten aus und sehen so Entwicklungen ab, die die Themenfindung für die eigene Arbeit bestimmen

---

<sup>37</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 193

<sup>38</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 15 ff.

<sup>39</sup> ebd., S. 21 ff.

können oder Lücken ergeben, um eigene Themen zu platzieren und zu besetzen. Das wichtigste Kriterium dabei ist der Nachrichtenwert,<sup>40</sup> das Potential für eine mediengerechte Verbreitung an ein breites Publikum.

## 2.7 Interne PR

„PR begins at home.“ Diese Worte Edward Bernays', einer der Väter der PR-Anwendung, bringt einen wichtigen Aspekt von erfolgreicher PR auf den Punkt: Die Mitarbeiter des Unternehmens, die eigene Belegschaft, die menschliche Ressource, ist die erste Öffentlichkeit, mit der ein Unternehmen umzugehen hat – noch vor dem Markt. Die Kommunikation der Identität und des Leitbilds nach innen macht für die Mitglieder das Sinnverstehen überhaupt erst möglich und unterstützt die Identifikation, das gemeinsame Selbstverständnis,<sup>41</sup> somit die Motivation, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit jedes Einzelnen nachhaltig.

Dennoch gilt die interne Kommunikation oft als „Stiefkind“<sup>42</sup> von Kommunikationsarbeit, die Ansprache der Mitarbeiter, die Information über Ziele, Pläne, Entwicklungen und Werte, wird vernachlässigt oder vergessen. Oft besteht ein „Unterschied zwischen innen und außen, zwischen dem Lebensgefühl der Belegschaft und dem Ansehen des Unternehmens am Markt.“<sup>43</sup> Wird dieser Unterschied zu groß, sagt der Mitarbeiter als Mittler zwischen seinem Arbeitgeber und seinem Verwandten- und Bekanntenkreis etwas anderes aus, als die offizielle Kommunikation des Unternehmens, dann leidet zwangsläufig dessen Glaubwürdigkeit. Auch wird im Krisenfall, wenn der innere Zusammenhalt am wichtigsten für das Auftreten und die Wahrnehmung von außen ist, die Kommunikation nach innen besonders wichtig. Beginnt das Unternehmen dann bei Null, ist ein wesentlicher Schaden abzusehen.

Doch zeitgemäße Unternehmen bestehen als Partnerschaft und so gibt es für diese generell zwei Öffentlichkeiten von Bedeutung: den Markt und die Belegschaft.<sup>44</sup> In beiden sind oft dieselben Themen von Interesse, sowohl dies- als auch jenseits der Unternehmensmauer wird sich eine Meinung gebildet, die von bestimmten Meinungsführern provoziert wird. Während die externe PR vor allem dem Marketing nützt, ist interne PR

---

<sup>40</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 148

<sup>41</sup> Herbst (2003), S. 19

<sup>42</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 207

<sup>43</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 27

<sup>44</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 28

für die Organisationsentwicklung wesentlich.<sup>45</sup> Sie dient der Ko-Orientierung aller Beteiligten, „trotz der kognitiven Autonomie der Aktanten [wird] erfolgreiches gemeinsames Handeln und Verstehen möglich.“<sup>46</sup> Interne PR erlaubt und festigt Konsens über die Ziele und Werte des Hauses in allen Teilen der Belegschaft – eine Grundvoraussetzung für die Zufriedenheit im Unternehmensinneren. „Der Verzicht auf Innen-PR bedeutet, dass die eigenen Mitarbeiter nicht ernst und wichtig genommen werden.“ Führungskräfte müssen bemüht sein, Transparent zu schaffen und „ihre Ziele bis zum letzten Lehrling deutlich zu machen.“<sup>47</sup>

## 2.8 Problemfeld Evaluation

Unter Evaluation in Bezug auf die PR kann man „die Analyse und Bewertung von Kommunikationsleistungen, d.h. Aktivitäten, Instrumente, Strategien und Wirkungen“<sup>48</sup> verstehen. Evaluation begleitet also alle Teile und Abläufe der PR-Kommunikation, „vor, während und nach der Durchführung kommunikativer Maßnahmen.“<sup>49</sup> Diese kontinuierliche Erfassung, Bewertung und Kontrolle des gesamten Prozesses, von der Konzeption über die Durchführung hin zur Wirkung, dient der Professionalisierung der PR an sich. Nur eine Disziplin, die auf Basis nachvollziehbarer Schlüsse und Methoden das Erreichen eines Ziels belegen und erklären kann, ist auch professionell und glaubwürdig.<sup>50</sup> Hinzu kommt die Intention, dass Evaluation nicht nur die Wirksamkeit der PR kenntlich machen soll, sondern vor allem auch erkenntnisorientiert arbeitet, Lerneffekte in Bezug auf die Festlegung der Zielgruppen, die Identifikation der Meinungsführer, der Prozesssteuerung und Maßnahmenplanung ermöglicht und zukünftige Entscheidungen unterstützt.

Nahe liegende und auch bereits etablierte Ansätze sind die der quantitativen Medienauswertung und der qualitativen Medienresonanzanalyse.<sup>51</sup> Die in den Medien erreichten Berichte werden erfasst und gezählt. Quantitative Größen sind über die Anzahl hinaus die Größe bzw. Dauer eines Berichts in Presse, Funk und Fernsehen, sowie dies in Bezug gesetzt zur theoretischen Reichweite der Medien, also der möglichen Zahl an

---

<sup>45</sup> von Rein et al. (2005), S. 59

<sup>46</sup> Schmidt (o. J.), S. 4

<sup>47</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 31

<sup>48</sup> Bentele (1997), S. 17

<sup>49</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 223

<sup>50</sup> Besson (2004), S. 4

<sup>51</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 332 ff.; Besson (2004), S. 7

Konsumenten, die diese Medien und damit auch den Bericht rezipiert haben könnten, die Gelegenheit dazu hatten. Ob aber tatsächlich gelesen, gehört, geschaut, dann verstanden wurde und schließlich die Meinung beeinflusst werden konnte, wird nicht ersichtlich.

Die Qualität der Berichte wertet die Medienresonanzanalyse aus. Es kann die Grundstimmung des journalistischen Beitrags erfasst werden, ob eine positive, negative oder neutrale Meinung verbreitet wurde; es kann ausgewertet werden, welche Informationen des Unternehmens in die Berichterstattung eingeflossen sind und inwiefern die kommunikativen Ziele erfüllt wurden, zum Beispiel die Information über einen Produktnutzen, die Stellungnahme in einem wirtschaftspolitischen Diskurs oder der Transport der Werte im Zuge des Imageaufbaus. Es muss hier erneut festgehalten werden, dass dies nur bedeuten kann, dass die Mittler der Unternehmenskommunikation bestimmte Informationen aufgenommen und verarbeitet haben. Um Veränderungen der öffentlichen Meinung erkennen zu können, sind weitaus aufwendigere Methoden notwendig: Beobachtungen, Befragungen, Tiefeninterviews, Profilerhebungen.<sup>52</sup>

Obwohl die Relevanz von Evaluation für die PR-Praxis ersichtlich wird, „scheinen die Argumente gegen eine konsequente Evaluation zu überwiegen.“<sup>53</sup> Es sind Unwissen, die Furcht vor schlechten Ergebnissen, Geld-, Personal- und Zeitmangel sowie die Materie an sich, die unzureichend theoretisch fundiert ist. Liegen diese Punkte vor allem im Bereich des Unternehmens und seiner individuellen Mitarbeiter, so ist doch der letzte Punkt einer nicht zufrieden stellenden Bearbeitung der Wissenschaft geschuldet.

So gibt es eine Vielzahl von Evaluationsmodellen unterschiedlicher Komplexität, aber kein umfassendes, anerkanntes Modell.<sup>54</sup> Die Praxis bezeichnet Evaluation als „wirtschaftlich anspruchsvolles Unterfangen.“<sup>55</sup> Das „Herunterbrechen zu einem ‚einsatzbereiten Produkt,“<sup>56</sup> zu einer praktikablen Lösung, ist noch nicht gelungen.

---

<sup>52</sup> Besson (2004), S. 7

<sup>53</sup> ebd., S. 4

<sup>54</sup> ebd., S. 2 f.

<sup>55</sup> Hansen et al. (2006), S. 79

<sup>56</sup> Besson (2004), S. 8

### 3 Automobilwirtschaft in Deutschland

Die Automobilwirtschaft ist in Deutschland sehr vielschichtig und spielt eine große wirtschaftliche Rolle. „Insgesamt ist jeder siebente Arbeitsplatz, ein Viertel der Steuereinnahmen und nahezu ein Fünftel des Sozialproduktes in Deutschland vom Automobil abhängig.“<sup>57</sup>

Vereinfacht soll die Automobilwirtschaft als vertikales Marketingsystem von Automobilindustrie und Automobilhandel verstanden sein. Peter J. Florenz definiert das vertikale Marketingsystem als „ein Beziehungsgefüge, in dem auf Basis gemeinsamer oder komplementärer Ziele und vereinbarter Regeln eine zentrale Koordination der endverwendungsgerichteten Zusammenarbeit von Hersteller und Händler im Marketing angestrebt wird.“<sup>58</sup> – Florenz versteht unter „Hersteller“ im weiteren Sinne die Summe der Hersteller im eigentlichen Sinne, also derjenigen Unternehmen, die Automobile in Deutschland produzieren und vertreiben, und der Importeure, die in Deutschland nur vertreiben.<sup>59</sup> Diese Begriffsfestlegung wird in dieser Arbeit übernommen.

Ausgangspunkt für den Entscheid für ein Fahrzeug ist der Automobilhändler (Händler). Ihm kommt in der Kette der Automobilwirtschaft das letzte Glied zu. Er arbeitet direkt mit dem Kunden und dessen Fahrzeug, berät, verkauft, wartet, repariert und wickelt Garantieleistungen ab.<sup>60</sup> Relevant für diese Arbeit sind ebenfalls die reinen Werkstätten, die nur Service bieten, jedoch keinen Verkauf von Automobilen.

Eine Besonderheit in Deutschland ist die Offenheit des Marktes für ausländische Anbieter. Gemeinhin wird von Deutschland als dem „Testmarkt“ gesprochen: Kein anderes Produzentenland erlaubt einem Importeur so problemlos den Markteintritt<sup>61</sup> und somit die Teilnahme am Wettbewerb.

---

<sup>57</sup> Stand 2004, Biedermann (2006), S. 7

<sup>58</sup> Florenz (1992), S. 44

<sup>59</sup> ebd., S. 8

<sup>60</sup> Dies beschreibt zumindest das klassische Geschäftsmodell Autohaus, in dem der Handel mit Neu- und Gebrauchtwagen und das Handwerk der Fahrzeugerhaltung kombiniert sind. Es ist der in Deutschland dominante Betriebstyp, Biedermann (2006), S.45. Es sind aber weitere Modelle möglich und üblich, siehe Kapitel 3.2.1.

<sup>61</sup> Mallad (2002), S. 3; Für 2006 wies das Kraftfahrtbundesamt neben neun einheimischen Marken 34 weitere in Deutschland tätige Hersteller aus neun Ländern aus, Kraftfahrt-Bundesamt (2007).

### 3.1 Verbände der Automobilwirtschaft

Eine so einflussreiche Wirtschaft wie die rund ums Automobil bringt eine starke politische Lobby mit sich. Organisiert sind die Vorstände und Geschäftsführer der Herstellerzentralen in den drei Verbänden VDA (Verband der Automobilindustrie), VDIK (Verband der Importeure von Kraftfahrzeugen e.V.) und ZDK (Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe).

Während der VDA eine Plattform für die einheimischen Automobilhersteller bietet, übernimmt der VDIK diese Rolle für die zahlreichen Importeure auf dem deutschen Markt und im ZDK organisieren sich sowohl die vertragsgebundenen als auch freien Händler und Werkstätten.<sup>62</sup>

Wichtig für die vorliegende Arbeit sind vorerst die Zahlen der Verbände, die den Automobilhandel alljährlich beschreiben. Der ZDK nennt in seinem Jahresbericht 2006 die vom Handel bewältigten Aufgaben: 3.467.961 Neuzulassungen, also neue Automobile, die in Verkehr kamen, und 6.733.072 Besitzumschreibungen, die den Handel mit bereits zugelassenen, gebrauchten Automobilen widerspiegeln. Das entspricht gegenüber 2005 einem Plus von 3,8 und 1,2 Prozent.

Den Neuzulassungen stehen nur 3.202.093 Löschungen gegenüber, also still gelegte oder verschrottete Automobile. Demnach hat auch 2006 das Gesamtaufkommen in Deutschland zugenommen.<sup>63</sup> Die über 46 Millionen Automobile in Deutschland<sup>64</sup> wurden 2006 83,9 Millionen Mal (ohne Unfallreparaturen) in den Werkstätten betreut. Handel und Werkstätten haben 2006 einen Umsatz von brutto 131,1 Milliarden Euro erreicht.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass „die Autohausdichte in Deutschland so groß wie in keinem anderen Land der Welt ist.“<sup>65</sup> Der Jahresbericht 2006 des ZDK weist 40.200 Betriebe aus<sup>66</sup> (sowohl nur Verkauf und nur Service als auch in Kombination<sup>67</sup>).

---

<sup>62</sup> Händler und Werkstätten können vertraglich an einen Hersteller gebunden oder frei von einer solchen Bindung nur unter eigenem Namen arbeiten. Diese Unterteilung wird in Kapitel 3.2.1 näher behandelt.

<sup>63</sup> Der ZDK weist für 2006 eine Automobil-Dichte von 566 je 1.000 Einwohner aus, ein Plus von 1,3 Prozent gegenüber 2005, ZDK (2007b), S. 4.

<sup>64</sup> Der ZDK nennt einen Bestand am 1. Januar 2007 von 46.569.657 Automobilen einschließlich der nur vorübergehend stillgelegten Fahrzeuge, ZDK (2007b), S. 21.

<sup>65</sup> Biedermann (2006), S.45

<sup>66</sup> ZDK (2007b), S. 5

<sup>67</sup> Siehe Kapitel 3.2.1

Die Verbände als institutionalisierte Interessenvertretungen verfolgen Ziele, die für Hersteller, Importeure, Händler und Servicestellen von hoher Bedeutung sind. Sie erfassen gleichsam die Entwicklungen in Politik und Gesellschaft und erarbeiten die Richtung, in die sich die Branche, ihre Produkte und Dienstleistungen entwickeln müssen. Diese fortwährend angeschobene Positionierung – aktuell zum Beispiel besonders im Hinblick auf Umweltfreundlichkeit bei Produktion, Wartung und Betrieb des Automobils<sup>68</sup> – ist noch vor den lokalen Anforderungen am Standort des einzelnen Betriebs ein wichtiges Indiz für den (zu erwartenden) Konsumentenanspruch und demnach zwingender Bestandteil der Marketing- und Kommunikationsarbeit. Deshalb werden die Ausführungen der Verbände im Laufe dieser Arbeit wiederholt eine Rolle spielen.

### 3.2 Automobilhandel

Der Automobilhandel ist der Bereich der Automobilwirtschaft, um den es in dieser Arbeit geht. Er stellt die letzte Stufe im Absatzmarkt des Automobils dar.<sup>69</sup> Er geht als Dienstleister<sup>70</sup> am „Point of Purchase“<sup>71</sup> mit dem Endkunden um, berät ihn, verkauft, wickelt Garantieleistungen ab und bindet den Kunden so.<sup>72</sup> Er spielt „die überragende Rolle beim Absatz fabrikneuer Kraftfahrzeuge“.<sup>73</sup>

In den folgenden Kapiteln soll veranschaulicht werden, welche Rechte und Pflichten das „vorwiegend durch klein- und mittelständische Betriebe gekennzeichnete Kfz-Gewerbe“<sup>74</sup> hat und welche Möglichkeiten aber auch Einschränkungen sich für seine Kommunikation ergeben. Dazu werden die möglichen Arten eines Autohauses und in Auszügen das zugrunde liegende EU-Recht behandelt. Wichtig ist ebenso, die Verantwortung des Händlers im vertikalen Marketingsystem und die Sicht des Kunden auf den Automobilhandel zu beleuchten.

---

<sup>68</sup> VDA (2007), S. 3 ff.

<sup>69</sup> Enning (1993), S. 30

<sup>70</sup> ebd., S. 31

<sup>71</sup> Florenz (1992), S. 328

<sup>72</sup> Zum Selbstverständnis des Vertragshändlers siehe Mallad (2002), S. 30.

<sup>73</sup> Heß (1994), S. 39, Hervorhebung im Original

<sup>74</sup> Rennert (1994), S. 320; Der ZDK gibt eine durchschnittliche Mitarbeiterzahl je Betrieb von 12 an, ZDK (2007b), S.16.

### 3.2.1 Arten des Automobilhandels

Um die Notwendigkeit nach fachmännischer Kommunikation im Automobilhandel weiter zu verdeutlichen, soll auf die Differenzierung der Geschäftsmodelle eingegangen werden. Wie bereits angesprochen, ist der Automobilhandel das letzte Glied in der Kette der Automobilwirtschaft, also entlang eines so genannten vertikalen Vertriebssystems.

Als dieses Glied kann der Automobilhandel mehrere Formen annehmen, wobei sowohl auf den Leistungsumfang als auch auf die Abhängigkeit des Händlers als Dreh- und Angelpunkt der Kommunikationsmöglichkeiten Bezug genommen wird.<sup>75</sup>

- Neuwagen
  - o Niederlassungen der Hersteller
    - Der Hersteller vertreibt seine Fahrzeuge in rechtlich und wirtschaftlich abhängigen Niederlassungen. Der Hersteller steht hier allumfassend im Vordergrund und hat die intensivsten Gestaltungsmöglichkeiten eines Markenimages<sup>76</sup>.
  - o Vertragshändler einer oder mehrerer Marken
    - Per Vertragshändlervertrag an eine oder mehrere Marken gebundener Händler, der Verkauf und Service anbieten und die Konzeption des Herstellers umsetzen muss. Der Händler ist wirtschaftlich vom Hersteller abhängig, handelt jedoch auf eigenen Namen und Rechnung. Demgegenüber sagt der Hersteller dem Händler ein gewisses Marktverantwortungsgebiet zu, das er bestmöglich ausschöpfen soll und wo ihm kein anderer Vertragshändler begegnet<sup>77</sup>.
  - o Vermittler
    - Im Gegensatz zum Händler trägt der Vermittler kaum wirtschaftliches Risiko. Er muss weder über Kapital noch über Vorkenntnisse verfügen und bietet keinerlei Service. Dies schürt neue Geschäfts-

---

<sup>75</sup> Als Referenz für die Auflistung siehe Biedermann (2006), AUTOHAUS (2005), ZDK (2007b).

<sup>76</sup> Biedermann (2006), S. 35

<sup>77</sup> ebd., S. 46

ideen, wie den Vertrieb über das Internet oder Supermärkte<sup>78</sup>.  
Hierbei steht die eigene Handelsmarke im Vordergrund.

- Gebrauchtwagen
  - o Niederlassungen der Hersteller
    - Eine Herstellerniederlassung ist automatisch auch im Gebrauchtwagengeschäft tätig, da beim Kauf eines Neuwagens häufig ein gebrauchtes Fahrzeug in Zahlung gegeben wird. Da hier neben der eigenen auch andere Herstellermarken vertreten sind, steht die Kommunikation des Gebrauchtwagengeschäfts hinter dem Image der Neuwagenmarke zurück.
  - o Vertragshändler einer oder mehrerer Marken
    - Für den Vertragshändler gelten dieselben Gesetzmäßigkeiten des Marktes wie auch für die Niederlassung. Im Gegensatz kann und muss er aber mit der eigenen Handelsmarke punkten, die auch für die Qualität der angebotenen Gebrauchtwagen aller Herstellermarken einsteht.
  - o Gebrauchtwagenhandel
    - Reine Gebrauchtwagenhändler arbeiten markenübergreifend und können auch Service anbieten. Sie müssen mit ihrem Namen bzw. ihrer Handelsmarke für die Qualität der Angebote einstehen.
  - o Privatmarkt
    - Gebrauchtwagen werden auch von privat an privat verkauft.
  
- Service
  - o Werkstatt der Niederlassung
    - Die Niederlassungswerkstätten sind integrierter Teil der Niederlassungen.
  - o Vertragswerkstätten
    - Vertragshändler bieten meist auch den Service im eigenen Haus. Weitere Möglichkeit sind alleinige Vertragswerkstätten, die keinen Fahrzeugverkauf anbieten. Diese werden auch als Servicepartner bezeichnet.
  - o Freie Werkstätten

---

<sup>78</sup> ebd., S. 47

- Werkstätten der markenunabhängigen Gebrauchtwagenhändler bzw. rein auf Service aller Marken ausgelegte Betriebe.
- Werkstattketten
  - Werkstattketten arbeiten überregional unter dem Dach einer Handelsmarke.
- Privatmarkt
  - Serviceleistungen werden auch in Eigenregie, im Rahmen der Bekannthilfe oder als Schwarzarbeit erledigt.

In dieser vereinfachten Auflistung<sup>79</sup> wurde bereits auf die Ausgangslage der Kommunikationsmöglichkeiten und -pflichten des Autohauses hingewiesen: Die Abhängigkeit von einem Hersteller bestimmt grundsätzlich, was der einzelne Händler an kommunikativen Aufgaben erfüllen kann und muss. Eine Niederlassung arbeitet über das Image der Herstellermarke und erst mit Abstand über die Qualität des bestimmten Standortes. Niederlassungen werden darüber hinaus in Deutschland auch nur von Herstellern betrieben, die ein hohes Volumen absetzen und deren Image gefestigt ist.<sup>80</sup>

Der Vertragshändler auf der nächst niederen „Stufe der Abhängigkeit“ muss zwar qualitative Kriterien des Herstellers erfüllen und die Herstellermarke gebührend präsentieren und fördern.<sup>81</sup> Gleichbedeutend ist aber auch sein eigener Name, mit dem er für sein Haus einsteht und unter dem er Innovationen in allen Geschäftsbereichen und in der Kommunikation verantworten kann.<sup>82</sup>

Unabhängig in diesem Sinne sind nur die freien Betriebe, die allein über ihre eigene Marke auftreten können und keine Auflagen eines Herstellers berücksichtigen müssen. Die Kehrseite der Medaille ist aber, dass nicht auf finanzielle und kreative Unterstützung eines starken Herstellerkonzerns mit dessen Kommunikationsabteilungen und Partneragenturen gebaut werden kann.

Wichtig im Hinblick auf die Kommunikationsarbeit eines Autohauses ist auch die oft vorhandene Verzahnung der Geschäftsfelder Neuwagenverkauf, Gebrauchtwagen-

---

<sup>79</sup> Für eine tiefer gehende Analyse der Vertriebsstrukturen in der deutschen Automobilwirtschaft siehe Florenz (1992), Mallad (2002) und Biedermann (2006).

<sup>80</sup> Biedermann (2006), S. 35

<sup>81</sup> Mallad (2002), S. 25

<sup>82</sup> Händler bestimmen durch ihre Kommunikation in ihrer Region mitunter erheblich das Image einer Herstellermarke, <http://wuv.de/news/unternehmen/meldungen/2007/03/57974/index.php>.

verkauf und Service<sup>83</sup>. Diese Verzahnung entspricht dem in Deutschland dominanten Typ, trifft nur auf markengebundene Händler zu, und soll aufgrund seiner Vielfalt im Folgenden besondere Beachtung verdienen und als Maßstab aller Ausführungen gelten. Jeder dieser Bereiche ist für die Wahrnehmung des Hauses wichtig,<sup>84</sup> und jeder der Bereiche kann in der Region des Händlers durch eine spezialisierte Betriebsform herausgefordert sein. Dem Neuwagenhandel steht der Vermittler gegenüber, dem Gebrauchtwagenhandel der spezifische Gebrauchtwagenhändler und dem Service besonders freie Werkstätten und auch der Privatmarkt.

### **3.2.2 Rechtliche Grundlagen**

Der Automobilvertrieb wird in Europa durch die Gruppenfreistellungsverordnung Nummer 1400/2002 geregelt, die am 1. Oktober 2002 in Kraft trat. Diese Gruppenfreistellungsverordnung, oder kurz: GVO, erlaubt zwischen den Herstellern und den Händlern und Werkstätten aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, ohne den Tatbestand der Kartellbildung<sup>85</sup> und somit ein Verbot derselbigen<sup>86</sup> zu erzwingen. Einfach gesagt, sind Vereinbarungen zwischen den Parteien möglich, ohne dass Wettbewerbsverfälschung vorgeworfen werden kann. Beispielsweise betrifft dies Anforderungen des Herstellers an die Qualifikation oder den Absatz des Händlers.

Diese Sonderregelung verschafft der Automobilwirtschaft in Europa einzigartige Privilegien. Sie sind erneut der besonderen Komplexität des Automobils und dem hohen Bedarf an Beratung und Betreuung geschuldet<sup>87</sup>.

Die GVO für Fahrzeugvertriebs- und Kundendienstvereinbarungen besteht seit 1985, wurde 1995 und zuletzt 2002 überarbeitet. Ihre Bestimmungen regeln in der Europäischen Union den Vertrieb von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeugteilen. Die aktuelle Verordnung 1400/2002 gilt bis zum 31. Mai 2010.

---

<sup>83</sup> Diese Verzahnung beschreibt den in Deutschland dominanten Typ des Autohauses, Biedermann (2006), S. 45. Für das Leistungsprogramm des Händlers im Allgemeinen siehe Florenz (1992), S. 30 f.

<sup>84</sup> Eine Veränderung der Relevanz der einzelnen Bereiche muss auch die Kommunikation aufnehmen. Mit der steigenden generellen Qualität der Automobile kommt dem Service verstärkt Bedeutung zu, da die im Verkehr befindlichen Automobile im Schnitt immer älter werden, ZDK (2007b), S. 9. Entsprechend steigen die Umsätze in diesem ertragreichen Geschäftsbereich, ZDK (2007b), S. 7 f.

<sup>85</sup> Artikel 81 Absatz 1 EGV (EGV = Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft)

<sup>86</sup> Artikel 81 Absatz 3 EGV

<sup>87</sup> Mit dieser Begründung hatte die BMW AG die erste Ausnahmeregelung von Artikel 81 Absatz 1 EGV (damals Artikel 85 Absatz 3 EGV) erwirkt. Um die darauf folgende Flut an gleichartigen Anträgen nicht für jeden Hersteller einzeln bearbeiten zu müssen, brachte die Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1985 die erste GVO 123/85 auf den Weg, Biedermann (2006), S. 17.

Mit der Verabschiedung der GVO 1400/2002 hatte die Kommission der Europäischen Gemeinschaften freie Wettbewerbsstrukturen im Sinn. Die Verordnung bewirkte Änderungen in den Bereichen Verkauf, Kundendienst und Teilehandel.<sup>88</sup>

Folgend eine Auflistung der Punkte, die den Wettbewerb verstärken und somit von den Wettbewerbsteilnehmern auch neue Anstrengungen bei der Alleinstellung erfordern:

- Durch eine klare Trennung von Vertrieb und Service besteht für einen Neufahrzeughändler keine Verpflichtung mehr, auch eine Werkstatt zu führen und Wartung, Reparatur oder Ersatzteile anzubieten.
- Der Vertrieb mehrerer Marken wurde wesentlich vereinfacht, da getrennte Bereiche für die Präsentation der Marken im Ausstellungsraum ausreichen. Zuvor musste es für jede Marke ein Unternehmen geben.
- Die Fahrzeughersteller sind verpflichtet, freien Werkstätten technische Informationen, Diagnosegeräte und -software für Reparatur und Wartung sowie Zugang zu Original-Ersatzteilen zur Verfügung zu stellen. Diese dürfen nicht den Vertragspartnern vorbehalten sein.
- Der Hersteller darf Garantieleistungen dem Kunden nicht grundsätzlich versagen, wenn dieser sein Fahrzeug in der Garantiezeit in einer freien statt in einer Vertragswerkstatt hat warten oder reparieren lassen. Freie Werkstätten werden in diesem Punkt den Vertragswerkstätten gleichwertig.
- Die Gebietsbindung der GVO von 1995 sicherte dem Vertragshändler ein Vertragsgebiet zu, in dem kein anderer Händler der Marke wirtschaften durfte. Des Weiteren durften die Händler einer Marke nur in ihrem jeweiligen Vertragsgebiet werben und somit nur dort auf die Akquise von Neukunden gerichtet kommunizieren. Mit dem Wegfall dieser Gebietsbindung durch die GVO 1400/2002 kann nun jeder Unternehmer in Europa ein Autohaus eröffnen und bewerben, wenn er die Qualitätskriterien des Herstellers erfüllt.

Allein aus diesen fünf Punkten wird ersichtlich, wie offen das Feld des Automobilhandels in der EU und in Deutschland geworden ist und wie sehr dem einzelnen Händler daran gelegen sein muss, das eigene Haus – auch durch Kommunikation – hervorzuheben.

---

<sup>88</sup> Europäische Gemeinschaften – Generaldirektion Wettbewerb (2002), S. 9

### 3.2.3 Vertragspartnerschaft

Die Abhängigkeit des vertragsgebundenen Händlers vom Hersteller wurde in Kapitel 3.2.1 als einflussreicher Faktor für die Kommunikation eines solchen Händlers herausgestellt und ist die differenzierende Eigenschaft zum freien Verkauf und Service.

Das Modell der Vertragspartnerschaft verpflichtet den Händler zu Maßnahmen, die die Herstellermarke im Sinne des Herstellers darstellen und gebrauchen. Im Hinblick auf die Kommunikation als Bestandteil des Marketings weisen alle Verträge dieser Art für alle Hersteller in Deutschland ähnliche Inhalte auf<sup>89</sup>. Im Allgemeinen<sup>90</sup> sind dies:

- Verpflichtung zur Prestige- und Imageförderung
  - o Ziel ist eine innerhalb des vertikalen Marketingsystems „konsistente prestige- und imagefördernde Produktpräsentation“, ermöglicht durch „Verhaltensformalisierung“ der Händler im Sinne des Herstellers. Eine Abweichung von dieser Konsistenz könnte „zu einer Schädigung des Rufs der Marke führen“, da „Erscheinungsbild der Einkaufsstätte, die Gesamtheit der Kaufumstände“ und „die Wahrnehmung der dort vorherrschenden Atmosphäre vom Verbraucher auf das Fabrikat übertragen wird“.<sup>91</sup>
- Verpflichtung zur Übernahme der Corporate Identity
  - o Heß bezieht sich in seiner Auswahl an „Leitlinien für eine Corporate Identity“ auf Bau und Einrichtung des Geschäftsbetriebs, die Kennzeichnung der Zugehörigkeit zum Vertriebsnetz des Herstellers, und die Verwendung des Herstellerzeichens im Geschäftsverkehr.<sup>92</sup>

Im Hinblick auf die üblichen Umfänge der Vertragspartnerverträge<sup>93</sup> wird die Kommunikation dennoch stiefmütterlich behandelt. Der Händler ist zwar zur Ausschöpfung des Marktpotentials angehalten, und Heß nennt hierzu die Tätigkeitspflicht des Händlers<sup>94</sup>. Dass dieser das Potential seines Marktes aber nur mit der Tätigkeit des Kommunizierens pflichtbewusst ausschöpfen und überhaupt ergründen kann, spielt eine im Allge-

---

<sup>89</sup> Heß (1994), S. 45 ff.; Mallad (2002), S. 21 ff.

<sup>90</sup> Besondere Beispiele werden in den Fußnoten genannt.

<sup>91</sup> Mallad (2002), S. 25

<sup>92</sup> Heß (1994), S. 48

<sup>93</sup> Florenz (1992), Anhang C-I

<sup>94</sup> Heß (1994), S. 47

meinen nicht weiter ausgeführte Rolle. Auch zeichnet der Gebrauch der kommunikationsspezifischen Begriffe 1994 von Heß und 2002 von Mallad eine unzureichende Vorstellung von dem, was Image, Prestige und Corporate Identity ist und zu leisten vermag. Es kann unterstellt werden, dass dies im Automobilhandel – sowohl im Hinblick auf die Erforschung als auch auf die Unternehmensführung – noch nicht die notwendige Aufmerksamkeit erhält.

Florenz führt in einer Abbildung der „Organisation des Vertriebs- und Marketingbereichs in den Herstellerunternehmungen“ zumindest die lokale Händlerwerbung mit auf. Die Einträge Presse/PR, Sponsoring und Sales Promotion/Merchandising verharren jedoch auf Seiten des Herstellers.<sup>95</sup> Der Händler erhält somit von seinem Hersteller zumindest Unterstützung bei lokaler Werbung,<sup>96</sup> aber nicht bei lokaler PR.<sup>97</sup> Die Information des Absatzmarktes, die PR leisten kann, erkennt Florenz aber als grundsätzliches Interesse der Händler. Unzureichende Zusammenarbeit führt hier „regelmäßig zu einer suboptimalen Information des Absatzmarktes“.<sup>98</sup> Eine Befragung von 26 Herstellern zur Unterstützung ihrer Händler untermauert diese Umstände:<sup>99</sup>

- 61,5 % gaben an, mit ihren Händlern im Bereich der Verkaufsförderung zusammen zu arbeiten.
- 46,2 % nannten den Bereich der Werbung.
- 15,4 % unterstützen den Handel bei Öffentlichkeitsarbeit/Sponsoring.<sup>100</sup>

Diese Unterstützung beschränkt sich jedoch auf die Durchführung bestimmter Maßnahmen und unmittelbar verbundener Aktivitäten. Planung, Kontrolle und letztlich die

---

<sup>95</sup> Florenz (1992), S. 154

<sup>96</sup> Zum Beispiel durch vorgefertigte Anzeigen, so genannte Matern, in die der Händler von der Anzeigenleitung seiner Zeitung nur noch das Adressfeld des Autohauses eintragen lassen muss. Eine solche Form kommt auch im Bereich der Radiowerbung zur Anwendung, ist aber weniger üblich. Der Händler produziert eine Allonge, die an den eigentlichen Radiospot angehängt wird.

<sup>97</sup> Ein Gegenbeispiel ist Honda. Der japanische Hersteller stellt seinen Vertragspartnern in Deutschland ein „Handbuch für lokale Pressearbeit“ zur Verfügung, bietet den Zugang zum Online-Presseservice, zu Bildern und Logos, erstellt für den Händler Pressemitteilungen und produziert fertige Artikel für den Einsatz in der Lokalpresse.

<sup>98</sup> Florenz (1992), S. 204

<sup>99</sup> Florenz unterscheidet die Kommunikation in die Elementgruppen Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit, siehe Florenz (1992), S. 204 f. Diese und weitere Begriffsbestimmungen stimmen mit den in Kapitel 2 getroffenen nicht gänzlich überein bzw. verallgemeinern im Vergleich dazu. Entscheidend aber sind die ungefähren Gewichtungen der kommunikativen Felder, die aus der Umfrage erkennbar sind.

<sup>100</sup> In einer detaillierten Auflistung der Umfrageergebnisse werden für die Public Relations 7,7 % angegeben (Florenz gebraucht den Begriff Öffentlichkeitsarbeit). Auf das Sponsoring entfallen ebenfalls 7,7 %, siehe Florenz (1992), S. 251.

Entscheidung darüber seien aber nur in geringem Umfang Bestandteil der Kooperation.<sup>101</sup>

Dabei erkennt Florenz, dass die Kommunikation dazu dient, die „Marketing-Strategie in den Markt zu transformieren.“<sup>102</sup> Ziel der Hersteller ist „eine den Marketing-Zielen entsprechende Steuerung auch der Informationen.“<sup>103</sup> Diese Informationen schickt der Hersteller über Verteilermechanismen großflächig in der Breite an das gesamte Bundesgebiet. Lokal aber steht der Händler bereit, die Informationen in die Tiefe seines Marktverantwortungsgebiets zu tragen – an seine Mitarbeiter, seine Stammkunden und Interessenten. In den Maßnahmenapparat der Öffentlichkeitsarbeit, der dem Händler dafür zur Verfügung steht, fasst Florenz Sonderschauen, lokales Sponsoring und Verkaufsförderungsaktionen. Die Pressearbeit und Public Relations werden nicht auf Seiten des Händlers genannt, sondern obliegen dem Hersteller.<sup>104</sup> In den weiteren Ausführungen gebraucht er den Begriff der Öffentlichkeitsarbeit jedoch synonym zu den Public Relations und durchaus auch als eine Verantwortung des Händlers.<sup>105</sup>

Auch wenn die kommunikationsspezifischen Begriffsbestimmungen dieser vor allem auf wirtschaftswissenschaftliche Aspekte ausgelegten Arbeiten nicht sauber gefasst sind, so sind die erkannten Divergenzen zwischen Hersteller und Händler und die Schlussfolgerungen daraus, die besonders auf nicht optimale wirtschaftliche Ergebnisse zielen, dennoch von großer Bedeutung.

Heß<sup>106</sup> ebenso wie Mallad<sup>107</sup> erkennen einen Dissens zwischen den beiden Partnern. Der Hersteller fordert die strikte Einhaltung der fabrikatsspezifischen Corporate Identity, den Aufbau von Markenpräferenz und die Hersteller- und Markenwerbung<sup>108</sup>. Wohingegen der Händler bezogen auf sich und seinen Standort ein individuelles Auftreten, eine Präferenz für den Betrieb und Firmenwerbung im Sinn hat. Der Hersteller wirkt häufig mit Macht auf die Partnerschaft.<sup>109</sup> Florenz erklärt eine Lösung damit, dass der Herstel-

---

<sup>101</sup> Florenz (1992), S. 205

<sup>102</sup> Florenz (1992), S. 203

<sup>103</sup> ebd., S. 204

<sup>104</sup> ebd., S. 205

<sup>105</sup> ebd., S. 208

<sup>106</sup> Heß (1994), S. 181 und 184

<sup>107</sup> Mallad (2002), S. 29

<sup>108</sup> Die Hersteller haben dennoch erkannt, dass die regional und lokal eingesetzte Händlerwerbung die nationale Produkt- und Unternehmenswerbung sinnvoll unterstützt. Wird der Händler hier mit seiner selbst gestalteten Werbung allein gelassen, kann das negativ auf das Image der Herstellermarke in der Region wirken, <http://wuv.de/news/unternehmen/meldungen/2007/03/57974/index.php>.

<sup>109</sup> Zum Machtgefälle in der Automobilwirtschaft und zur Zufriedenheit vertragsgebundener Händler siehe ausführlich Mallad (2002).

ler das lokale Händlerimage nach einer Prüfung mit dem Soll-Image unterstützend einsetzen kann und auf die Anpassung des Händlers an die Herstelleranforderungen womöglich in Teilen verzichtet.<sup>110</sup> Dem Wunsch des Händlers nach Marktprofilierung sollte entgegen gekommen werden, auch um „kommunikationspolitisch ungewollten ‚Wildwuchs‘“ zu vermeiden. So könnte auch die Bereitschaft zu intensiverer Kooperation seitens des Händlers gesteigert werden.<sup>111</sup> Friktionen im Marktauftritt wirken der Meinungsbildung der opinion leader und der Endverwender entgegen und könnten auch nach dem Kauf zu Dissonanzen führen.<sup>112</sup> Nach Heß liegt aus Sicht der Hersteller die Realisation der Endverbraucherwerbung im Auftrag des Händlers und ein vermeintlicher Schwachpunkt in diesem Bereich kann für den Händler Sanktionen nach sich ziehen.<sup>113</sup> Für eine eigentliche Verfehlung des Herstellers durch mangelhafte Unterstützung könnte demnach der Händler vom Hersteller belangt werden.

Von einer verbesserten Zusammenarbeit in der Kommunikationspolitik erwarten sich die von Florenz befragten Hersteller:<sup>114</sup>

- marktadäquatere, zielgruppenkonformere und regional optimierte Endverwenderransprache
- bessere Umsetzung der kommunikationspolitischen „Idee“
- hierdurch Erhöhung der kommunikationspolitischen Glaubwürdigkeit
- neue Ideen, Anregungen und Vorschläge

Kurzum: bessere Umsetzung, erhöhte Glaubwürdigkeit in einem beratungsintensiven Bereich und nicht zuletzt auch Innovation. Das folgende Kapitel wird sich mit dem Fokus auf den Kunden weiteren Erfolgsfaktoren des Handels annähern: dem Vertrauen und der Kundenbindung.

### **3.2.4 Perspektive und Anforderungen des Kunden**

Der Fahrzeugmarkt in Deutschland hat sich aufgrund der rasanten Entwicklung der Automobilwirtschaft von einem Anbieter- zum Nachfragermarkt entwickelt.<sup>115</sup> Der Kunde

---

<sup>110</sup> Florenz (1992), S. 209

<sup>111</sup> ebd., S. 210

<sup>112</sup> ebd., S. 211

<sup>113</sup> Heß (1994), S. 210

<sup>114</sup> Florenz (1992), S. 252

<sup>115</sup> In Bezug auf den Neufahrzeugmarkt siehe Biedermann (2006), S. 6.

entscheidet, welches Produkt er wann kauft und bestimmt durch seine zu geringe Nachfrage auch häufig die Konditionen, zu denen das geschieht.<sup>116</sup> „Die Angst, zum falschen Preis zu kaufen, ist gestiegen und führt zu Kaufzurückhaltung und einem negativen Image des Autoverkäufers.“<sup>117</sup> Hinzu kommt die Austauschbarkeit nicht nur der Produkte der Hersteller<sup>118</sup>, sondern auch der Leistungen des Handels. Heß<sup>119</sup> stellt heraus, dass ein „intensiver Betriebstypenwettbewerb, so wie er etwa in der Möbel-, Bekleidungs- oder Lebensmittelbranche besteht, [...] in der Automobilwirtschaft nicht [existiert].“<sup>120</sup> Die Autohäuser konkurrierten „mit einem weitgehend gleichartigen Leistungsspektrum“ sowohl im Wettbewerb zwischen den Händlern der verschiedenen Marken als auch die Händler einer Marke untereinander (Inter- und Intra-brand-Wettbewerb). Der Kunde sucht nicht nur zwischen den Marken aus, sondern auch zwischen den Stützpunkten einer Marke. „Selbst die funktionellen Unterschiede zwischen werkseigenen Niederlassungen und selbstständigen Vertragshändlern treten für den Kunden kaum in Erscheinung“.

Wettbewerb besteht aber nicht nur zwischen markengebundenen Autohäusern, sondern auch mit den freien Betrieben. Das heißt, bei einem festen Wunschfahrzeug oder einer genau bekannten Serviceleistung, die in Anspruch genommen werden soll, vergleicht der Kunde über für ihn wichtige Kriterien, zum Beispiel den Preis, auch zu freien Vermittlern und Gebrauchtwagenhändlern bzw. zu freien Werkstätten.<sup>121</sup>

Der Aufbau des vertikalen Marketingsystems und seine Abläufe im Hintergrund sind für den Kunden unsichtbar. Grundsätzlich gleichen sich die Autohäuser in seiner Vorstellung. Hier besteht grundsätzlicher Bedarf für jeden Händler, durch Kommunikation in dieser homogenen Vorstellung im Kopf des Kunden ein Glanzlicht zu setzen und sich zu differenzieren. Durch die angesprochene Austauschbarkeit der Produkte der Hersteller spielen der Handel und das Erlebnis des Kaufs oder Services, das der Kunde dort erfährt, die Hauptrolle für Kundenzufriedenheit und Markenloyalität,<sup>122</sup> sei es die Loyali-

---

<sup>116</sup> Nach einer Studie des Center of Automotive Research lag im Jahr 2007 bis zum 30.6.2007 der durchschnittliche Rabatt beim Kauf eines Neuwagens bei 17%. Am höchsten waren die Rabatte im Juni beim Kauf eines Citroën Berlingo mit 33,4%, [http://www.kfzbetrieb.de/news/kb\\_beitrag\\_5521053.html](http://www.kfzbetrieb.de/news/kb_beitrag_5521053.html).

<sup>117</sup> Biedermann (2006), S. 57

<sup>118</sup> Hartermann (1994), S. 239

<sup>119</sup> Heß (1994), S. 44

<sup>120</sup> Statt Automobilwirtschaft müsste Heß den Begriff des Automobilhandels oder einen vergleichbaren verwenden, da es um die „Geschäftsstätten“, also die Autohäuser geht.

<sup>121</sup> Mit zunehmendem Fahrzeugalter präferieren die Fahrzeughalter für Wartung und Inspektion freie Werkstätten und Eigenleistung, VDA (2007), S. 61.

<sup>122</sup> Hartermann (1994), S. 239

tät zu einer Hersteller- oder zu einer Handelsmarke. Diese Loyalität des Kunden war nie geringer.<sup>123</sup> Sie ist aber entscheidend für den Geschäftserfolg.<sup>124</sup>

Ein zufriedener Kunde kommt nicht nur wieder und ist weniger anfällig für Aktionen des Wettbewerbs, er empfiehlt das Autohaus auch weiter und sichert so einen Teil der Neukundengewinnung. Der grundsätzliche Faktor hierfür ist Vertrauen.

Heß<sup>125</sup> führt zwei Definitionsansätze für Vertrauen auf. Einerseits ist es ein Gefühl oder die Erwartung, sich auf etwas oder jemanden verlassen zu können. Andererseits auch ein Verhalten, bezogen auf risikobehaftete Entscheidungen. Derjenige, der Vertrauen hat, geht das Risiko ein, bei Vertrauensbruch einen Nachteil zu erhalten. Beide Ansätze treffen auf die Beziehung Kunde-Händler zu. Der Kunde wendet sich mit seinem Anliegen im Vertrauen auf ordentliche Erfüllung an seinen Händler und erhält eine Zusage zum Beispiel zu Umfang und Qualität einer Reparatur oder zum Lieferzeitpunkt eines Fahrzeugs. Andererseits – und das ist besonders der risikobehafteten Natur des Automobils geschuldet – gereicht ihm ein Defizit hier zum Nachteil. Entweder weil die Reparaturkosten zu hoch oder die Reparaturleistung unzureichend waren, oder weil das Fahrzeug nicht rechtzeitig zum Urlaubsbeginn geliefert wurde.<sup>126</sup>

Vertrauen hilft Unsicherheit zu bewältigen und reduziert Komplexität, macht für den Kunden die Entscheidung für ein bestimmtes Autohaus und den Glaube an die Richtigkeit der Beratung dort also einfacher. Vertrauen entsteht in einem Lernprozess und verstärkt sich, wenn der Kunde gute Erfahrungen macht.<sup>127</sup> Im Zuge der Kundenbindung spielt Vertrauen auch deshalb die wichtigste Rolle, weil es rückblickend mit dem Alter einer Zusammenarbeit und vorausschauend mit der zu erwartenden Fortdauer dieser Zusammenarbeit immer stärker wird.<sup>128</sup> Entscheidend hierfür ist die Kommunikation<sup>129</sup>, in diesem Fall die Kommunikation zwischen Händler und Kunde. „Zwischen Vertrauen und Kommunikation besteht eine zirkuläre Beziehung, d.h. ebenso wie regelmäßige Kommunikation das Vertrauen zwischen den Partner verstärkt, steigert Vertrauen die Häufigkeit von Kommunikation.“ – Einmal die Häufigkeit der Kommunikation des zufriedenen Kunden mit anderen Menschen über das Autohaus, zum Zweiten die Häufigkeit

---

<sup>123</sup> Biedermann (2006), S. 83; siehe auch Mertens (2005)

<sup>124</sup> Biedermann (2006), S. 85

<sup>125</sup> Heß (1994), S. 161; Heß bezieht sich im Hinblick auf die Ausrichtung seiner Arbeit auf zwischenbetriebliche Kooperationen, wohingegen diese Arbeit den Blick auf die Beziehung Händler – Kunde lenkt. Nichtsdestotrotz ist kein Grund erkennbar, die Erkenntnisse Heß' nicht auf ebendiese Beziehung anwenden zu können.

<sup>126</sup> Es ist ersichtlich, dass nicht jede denkbare Verfehlung dem Händler oder der Werkstatt zuzuschulden ist. Dennoch wird sich der Kunde mit seinem Ärger immer *vertrauensvoll* an seinen Ansprechpartner vor Ort wenden.

<sup>127</sup> Heß (1994), S. 163

<sup>128</sup> ebd., S. 164 und 166

<sup>129</sup> ebd., S. 165

der Kommunikation im Autohaus, wo die Parteien der Autohausmitarbeiter und der Kunden ihre Absichten erklären und Missverständnisse ausräumen können, was die Zusammenarbeit verbessert und somit erneut die Zufriedenheit des Kunden erhöht. Denn die Kommunikation mit dem Kunden ist von einem Informationsgefälle geprägt, wie es typisch ist für die Experten-Laien-Kommunikation.<sup>130</sup> Durch häufigen Dialog kann dieses Gefälle aber eingeepegelt werden. Letztlich liegt hier das gleiche Schema vor, wie bei der Kommunikation Hersteller – Händler, die für den unten stehenden und symptomatisch schlechter informierten Händler auch nicht zufrieden stellend abläuft und mangelnde Kooperationsbereitschaft nach sich zieht. Kurz gesagt: Vertrauen als Ergebnis von Kommunikation und natürlich auch von guten Leistungen des Händlers ist ein für die Kundenbindung wertvolles Gut, das – einmal erlangt – stetig vergrößert werden kann. Es ist denkbar, dass häufiger Dialog auch die Empfänglichkeit des Kunden für einseitige Ansprachen des Händlers steigert, sei es für dessen Werbemailings, Verkaufsaktionen oder Veranstaltungen.

Der Händler erlangt, was man als den „guten Ruf“ bezeichnet. Jürgen Creutzig stellt heraus,<sup>131</sup> dass dieser gute Ruf auch für markengebundene Händler eine Rolle spielt, wenn es um das Gebrauchtwagengeschäft geht. Denn jeder Neuwagenhändler ist automatisch auch mit der Vermarktung in Zahlung genommener Gebrauchtwagen befasst. Das Gebrauchtwagengeschäft stellt das Kerngeschäft dar.<sup>132</sup> Da unter diesen Fahrzeugen auch Fremdfabrikate sind, muss sich der Händler frei von seiner Markenbindung mit Know-How qualifizieren und seinen individuellen Namen stärken.

Es bleibt anzumerken, dass das Konstrukt des Vertrauens und der Loyalität, für das ein grundsätzlicher Bedarf an Kommunikation besteht, auch im Inneren, bei den Mitarbeitern des Autohauses zu erreichen ist. Der Bereich der internen PR soll nicht unbedacht bleiben und wird im Fortlauf dieser Arbeit behandelt.

### **3.2.5 Stand der Autohauskommunikation**

Die vorhergehenden Analysen haben gezeigt, dass der Automobilhändler für den geschäftlichen Erfolg mit seinem Kundenkreis und potentiellen Interessenten kommuniziere-

---

<sup>130</sup> Siehe unter anderem die Arbeiten von Friedemann Schulz von Thun.

<sup>131</sup> Creutzig (1993), S. 64

<sup>132</sup> Wagner (2005), S. 14

ren muss und das in einer Qualität, die aktuell noch nicht anzutreffen ist. 2005 veröffentlichte das Fachmagazin AUTOHAUS eine Studie Automobiles Servicemarketing,<sup>133</sup> in der die Effizienz der Kommunikation von Vertragswerkstätten, freien Werkstätten und Werkstattketten analysiert wurde. Für den Fahrzeugverkauf liegt eine solche Studie nicht vor, dennoch sind die Ergebnisse eine Betrachtung wert. Auch hier sind die befragte Öffentlichkeit die Autohalter<sup>134</sup> und die Kommunikationsinhalte sind automobilbezogen. Auch spielt für das Autohaus der Service eine große Rolle bei der Umsatzbilanz und dem Imageaufbau. Guter Service entscheidet, da sich die Angebote gleichen.

Die Studie kommt zu Ergebnissen, die nach den Betrachtungen in den vorhergehenden Kapiteln nicht überraschen:<sup>135</sup>

- Die Zufriedenheit mit den Informations- und Kommunikationsaktivitäten ist ein entscheidender Faktor für die Beziehung zum Kunden.
- Das Potenzial der Kommunikationskanäle, um Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe zu erreichen, wird aktuell kaum ausgeschöpft.
- Das Spektrum der Kommunikationsinhalte ist schmal und fokussiert auf die Kernleistungen.
- Informationsaktivitäten zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und Kundenbindung werden stiefmütterlich behandelt.
- Kommunikation findet meist erst statt, wenn der Kunde bereits im Geschäft steht. Leistungs- und Kompetenzfaktoren, die zum Besuch animieren können, werden im Vorfeld zu wenig kommuniziert.
- Kommunikation zur Aufrechterhaltung der Kundenbindung findet quasi nicht statt.
- Vertragspartnern gelingt es nicht, sich über ihre Informations- und Kommunikationsaktivitäten von den freien Betrieben abzusetzen. Der Hersteller betreibt nur Markenkommunikation.
- Effektive Kommunikation muss auf mehreren Kanälen stattfinden und inhaltlich vernetzt sein.

---

<sup>133</sup> AUTOHAUS (2005); Studie auf Basis online-gestützter Befragung mit Quotenauswahl aus einem Panel mit 49.000 Automobil-Besitzern im Zeitraum 15. Februar 2005 bis 15. März 2005.

<sup>134</sup> Für eine Studie zur Kommunikation im Fahrzeugverkauf würden zum Beispiel Fahrschüler, Fahranfänger und Führerscheinbesitzer, die nicht Fahrzeughalter sind, hinzukommen.

<sup>135</sup> AUTOHAUS (2005), S. 10

Mit dem letzten Punkt spricht die Studie das Konzept der integrierten Kommunikation an.<sup>136</sup> Untersuchte Kanäle und Kommunikationsformen sind u.a.:<sup>137</sup>

- Werbung
  - o Internetauftritt
  - o Zeitschriften, Zeitungen etc.
  - o Einträge in Branchenbücher
  - o Radio
  - o Kino / Regionalfernsehen
  - o Plakate / Hausfassaden
- Public Relations
  - o Internetauftritt
  - o Internet (nicht der eigene Internetauftritt)
  - o Events mit autonahen Mottos
  - o Events mit kulturellen Mottos
  - o Tag der offenen Tür
  - o Persönliche Empfehlungen / Mundpropaganda
- Medienarbeit
  - o Berichte in der Presse

Aus Sicht der Befragten nutzten die Betriebe vor allem den Internetauftritt, die Anzeigenwerbung und Einträge in Branchenbüchern.<sup>138</sup> Die Studie fordert<sup>139</sup> besonders mehr Transparenz im Hinblick auf Leistungsspektrum, Preise und Abläufe. Hier spielt erneut das Informationsgefälle als typisches Merkmal der Experten-Laien-Kommunikation eine Rolle. Im Vorfeld des Besuchs fühlten sich nur ca. 60% der Befragten ausreichend informiert. Es bestünde, so die Studie, „die Möglichkeit, über eine umfassende Information im Vorfeld auf Stärken / Wettbewerbsvorteile aufmerksam zu machen und somit die ‚Kundenströme‘“ zu leiten. Darüber hinaus würden Faktoren, die als besonders animierend für den Kunden eingestuft werden, zu selten vermittelt: Zusatzleistungen, Garan-

---

<sup>136</sup> Die Studie spricht von einem vernetzten Kommunikations-Mix. Entscheidend seien eine mediale Verzahnung und die inhaltliche Abstimmung der einzelnen Medien, vgl. AUTOHAUS (2005b), S. 12.

<sup>137</sup> AUTOHAUS (2005), S. 17; Versuch der Einordnung in Kommunikationsgruppen, M.L.

<sup>138</sup> ebd., S. 20

<sup>139</sup> ebd., S. 14

tien, Möglichkeiten von Versicherung und Finanzierung, Sonderangebote, Ausstattung der Räume, Fachkompetenz des Personals, Anfahrt und Mittel der Kundenbindung. Die Wichtigkeit nahezu all dieser Informationen schätzten die Befragten als sehr hoch ein.<sup>140</sup> Hinzu kommt, dass Kunden, die mit der Kommunikation des Betriebes sehr zufrieden waren, auch die Leistung des Betriebs (Performance) deutlich besser bewerteten,<sup>141</sup> als die mit der Kommunikation Unzufriedenen.<sup>142</sup> Der Kunde verlangt also nach Kommunikation.<sup>143</sup> Meinig<sup>144</sup> und Heß<sup>145</sup> machen den kundennahen Marketingprofi als Idealtyp eines Autohauses aus. Sie erkennen Image und professionelle Kommunikationspolitik als strategische Erfolgspotentiale und somit als entscheidend für eine positive Entwicklung des Unternehmens.

Vermutet werden kann – besonders auf Basis der Vorbetrachtungen –, dass Gründe für die aufgezeigte Zurückhaltung der Betriebe einerseits in fehlendem Fachwissen liegen, was sowohl freie als auch markengebundene Betriebe betreffen kann, und andererseits bei markengebundenen Betrieben in der aufgezeigten mangelnden Unterstützung seitens der Hersteller und in deren Präferenz für die Markenkommunikation.

Das allgemeine Verständnis von Kommunikation scheint mit der Durchführung von Werbemaßnahmen auch bereits erschöpft. Eine Fortbildung des Händlers zu weiteren kommunikativen Betätigungsfeldern durch den Hersteller, eine Sensibilisierung, findet nicht statt. Den Handel im Allgemeinen unterstützt zumindest der ZDK, mit bundesweiten Kampagnen und saisonalen PR-Aktionen, in denen zum Beispiel bestimmte Standards der Qualitätssicherung kommuniziert werden.<sup>146</sup> Der Handel erhält hierzu Logos, Presstexte und den Zugang zu Materialien für die Ausstaffierung der Räume. Ansonsten scheint dem Autohaus tatsächlich die Wahrnehmung für den Mangel an wahrer, dialogorientierter Kommunikation – an PR-Arbeit – abzugehen.

---

<sup>140</sup> AUTOHAUS (2005), S. 15

<sup>141</sup> Um bis zu 2 Skalenpunkte auf einer 6er-Skala.

<sup>142</sup> AUTOHAUS (2005), S. 34

<sup>143</sup> Dieses Ergebnis kann die Forschung erklären. Florenz beschreibt die Gesamtleistung, die der Nachfrager von einem Unternehmen erwartet, als Summe von drei Teilkomponenten: funktionale Angebotsleistung + Verhalten + Image. Je besser also die Corporate Identity gestaltet und kommuniziert wird bei gleichem Angebot, desto besser bewertet der Kunde die Gesamtleistung, Florenz (1992), S. 137.

<sup>144</sup> Ahlert (1994), S. 292 ff.

<sup>145</sup> Heß (1994), S. 124, Abb. 20.

<sup>146</sup> ZDK (2007a), S. 62 f.

### **3.3 Zusammenfassung der Vorbetrachtungen**

Bedarf an Kommunikation im Autohaus ist erkennbar. Kommunikation ist notwendig, um sich in der Masse an Möglichkeiten, die sich dem Kunden bieten, hervorzutun. Vertragshändlern und Servicepartnern stehen freie Händler und freie Werkstätten gegenüber. Hinzu kommt die Zunahme von Mehrmarkenhändlern. Jedes Autohaus ist vor Dienstleister, in Qualität und Vielfalt mit anderen Häusern vergleichbar und muss sich und seine Produkte erklären.

Eine unverrückbare Einflussgröße bei markengebundenen Händlern ist die Abhängigkeit zu ihrem Hersteller. Jedoch spielt der Handel an seinem Standort die Hauptrolle für die Zufriedenheit der Kunden und ihre Loyalität zur Marke. Parallel dazu wünscht sich der Händler die Loyalität zu seinem Haus. Hierfür ist er gefordert und muss die Freiräume nutzen, die ihm trotz Abhängigkeit von einem Marktauftritt nach Vorbild des Herstellers bleiben, um sein Marktverantwortungsgebiet auch mit den Mitteln der Kommunikation und hier bestenfalls des Dialogs zu ergründen, mit seinem Namen vertraut zu machen und dessen Potential auszuschöpfen. Es ist ebenso festzustellen, dass bereits Kommunikation abläuft, dies aber a) nicht hochwertig und überlegt genug und b) unter Ausschluss der PR.

Ziele von Kommunikation im Autohaus sind der Aufbau von Vertrauen beim Kunden und seine Loyalität. Mit Kommunikation und der Schaffung eines „guten Rufs“ kann das Autohaus den Geschäftserfolg, also monetäre Zwecke verfolgen. Im dritten Teil dieser Arbeit soll PR als probates Mittel dafür aufgezeigt werden.

## 4 Umsetzung im Autohaus

Das Autohaus ist gut beraten, ein bis 1,5 Prozent seines Vorjahresumsatzes in die Kommunikation zu investieren.<sup>147</sup> Die Vorbetrachtungen haben auch gezeigt, dass es sich beim Autohaus meist um ein Unternehmen des Klein- oder Mittelstandes handelt mit durchschnittlich zwölf Mitarbeitern. Auf diese Umstände muss Rücksicht genommen werden, soll die PR-Arbeit aus praxistauglicher Sicht – also mit Einschränkungen in Umfang und Tiefe der Abläufe – beschrieben werden.

Um langfristig angelegte PR-Arbeit durchzuführen, muss die Geschäftsleitung entsprechende Ressourcen aufbringen, die diese Arbeit leisten können. Es sei auch daran erinnert, dass effektive PR in ein Marketing-Konstrukt und eine Corporate Identity eingeordnet werden muss, im Gegenzug aber auch beeinflusst und gestaltet.

Die Aufgaben reichen von der Analyse des Marktes und der Wettbewerber über die Formulierung und Umsetzung eines Leitbildes, die Ausgestaltung des Corporate Designs bis zum Sprechen für das Unternehmen und die Medienarbeit. Diese kurze Reflexion der vorangegangenen Ausführungen macht deutlich, dass Unternehmenskommunikation als Managementaufgabe in geschulte Hände gehört, eng mit der unternehmerischen Strategie und somit der Unternehmensführung arbeitet.

Die Arbeit für und mit den Medien folgt einem eigenen Rhythmus,<sup>148</sup> geprägt von Verantwortlichkeiten, Redaktionssitzungen, Abgabeterminen und Produktionszyklen. Wenn beispielsweise eine Unternehmensmeldung den Journalisten erst erreicht, wenn dieser bereits seine Themen bearbeitet und die Meldung darüber hinaus auch nicht in sein Fachgebiet fällt, dann ist das Potential der Meldung verschenkt. Hinzu kommen die hohen fachlichen Anforderungen, die die Medien an die Kommunikation des Unternehmens und seine Materialien stellen.<sup>149</sup> Nachrichtenwert, Information, sprachliche Brillanz, professionelle Bilder, Medienkompetenz auch in Funk und Fernsehen sind hohe Ansprüche. Zudem muss das komplexe Medienrecht eingehalten werden, das auch ein Autohaus betrifft, sobald es öffentlich kommuniziert.<sup>150</sup>

---

<sup>147</sup> Diez (2005), S. 15

<sup>148</sup> von Rein et al. (2005), S. 54

<sup>149</sup> siehe ausführlich Schulz-Bruhdoel (2001)

<sup>150</sup> siehe ausführlich Falkenberg (2004)

## 4.1 Eigenarbeit und Agenturengagement

Um die Standards an PR-Arbeit zu erfüllen, sind Kompetenzen erforderlich. Für das Autohaus wie für jedes Unternehmen grundsätzlich denkbar ist, diese Kompetenzen intern zu bilden, also eine Fachkraft einzustellen oder einen affinen Mitarbeiter durch Fortbildungsmaßnahmen zu qualifizieren. Außerhalb bietet eine Vielzahl von Kommunikationsagenturen entsprechende Leistungen an.

Eigene Mitarbeiter kennen das Haus und die Abläufe, haben einen Teil seiner Geschichte mitgemacht, kennen die Kundschaft, die Produkte, Dienstleistungen und Hierarchien. Auch neue, in die Interna des Autohauses eingeführte Mitarbeiter lernen dies schnell kennen und fühlen sich ihrem Arbeitgeber verpflichtet. PR geht dann immer vom Unternehmen aus, sie kann vorgelebt und in allen Abteilungen durchgesetzt werden. Gerade für die interne PR ist es wichtig, dass aus den eigenen Reihen heraus kommuniziert wird. Aber auch Medienvertreter können sich sicher sein, an der Quelle zu arbeiten und tiefere Einblicke zu erhalten.

Eine Agentur garantiert die professionelle Erfüllung der Aufgaben mit eigenen Kräften. Darin liegt der Vorteil, dass auch große Projekte geschultert werden können, ohne das Tagesgeschäft im Autohaus zu beeinflussen. Dieser Punkt ist aber auch von Nachteil, da eine Fremdleistung kritischer betrachtet und schwieriger akzeptiert wird. Es ist eine Eingewöhnung mit intensiven Gesprächen und Austauschprozessen notwendig, sowohl für das Autohaus, das Vertrauen aufbauen und der Agentur Einblicke ermöglichen muss, als auch für die Agentur, die ihren Kunden, den Wettbewerb und Markt zu begreifen hat.

Diese beiden Ansätze schließen einander jedoch nicht aus, sondern oft ist die Kombination sinnvoll. Wie bereits angesprochen, ist das Feld der PR und aller verbundenen Unternehmensteile ein sehr weites. Eine interne Instanz, auch ein Team, kann sämtliche Bestandteile nicht wahrnehmen. Zwar spielt die Unternehmensgröße bei der Bewertung des Kommunikationsaufwands eine Rolle, sie ist aber nicht der ausschlaggebende Maßstab. Denn wie gezeigt bewegt sich jedes Unternehmen in einer Gesellschaft und im Wettbewerb, identifiziert für sich wichtige Öffentlichkeiten und Zielgruppen, leistet Kommunikation und muss deren Wirkung überprüfen. So wird der Autohausmitarbeiter beispielsweise noch die regionalen Medien überblicken und die Kontakte zu deren Machern halten können. Für spezielle Anforderungen, – die Medienerstellung, die Markt-

analyse oder Erfolgskontrolle –, empfiehlt sich der Auftrag an eine Agentur. Die eigene Stelle für PR, die Geschäftsleitung oder deren Assistenz, erledigt die Koordination der Agenturarbeit und stellt den Abgleich mit den Unternehmenszielen sicher.<sup>151</sup>

In jedem Fall werden vom Autohaus finanzielle Aufwendungen sowie eine Neuorientierung abverlangt. Es ist eine Offenheit gefordert, der der Mittelstand mit auffallender Zurückhaltung begegnet. Dessen Betriebe sind „meist weniger tief organisiert als Konzerne. Für externe Berater führt das dazu, dass sie schon bei relativ einfachen Aufgaben tief in Unternehmensprozesse einbezogen werden.“<sup>152</sup> Kraus-Weysser erkennt hier neben der nahe liegenden Angst vor Offenbarung der unternehmerischen Planung auch die Angst vor Veränderung.<sup>153</sup> PR mit ihrer weit reichenden Rolle in der Unternehmenskommunikation hat immer auch ein Stück beratende Funktion inne, da öffentliche Ansprüche und Ideale tägliches Arbeitsfeld sind und mit dem Ist-Zustand im Unternehmen verglichen werden. Sollen diese Bemühungen und die wertvollen Erkenntnisse daraus nicht verpuffen, so werden der Geschäftsleitung Kritikfähigkeit und die Bereitschaft zu neuen Sichtweisen abverlangt.<sup>154</sup> Sie muss die PR auf Augenhöhe unterstützen und mit Fakten versorgen.

## 4.2 Kommunikationskonzept

Das Kommunikationskonzept verfolgt die sinnvolle Verzahnung aller Kommunikation des Autohauses, also eine integrierte Kommunikation. Festgelegten Kommunikationszielen für identifizierte Zielgruppen und Öffentlichkeiten folgt eine Strategie, die einzelne Maßnahmen entsprechend ausrichtet. Das Konzept stellt die Kontinuität der Kommunikation sicher und eine aktive, offensive Grundeinstellung. Das Autohaus wird zum agierenden Teilnehmer in der gesellschaftlichen Diskussion. Zudem erlaubt ein Konzept auch die Evaluation jedes einzelnen Bausteins sowie der Kommunikation insgesamt, regt Lerneffekte und neue Überlegungen an.

---

<sup>151</sup> Schulz-Bruhdoel (2001), S. 343 f.

<sup>152</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 109

<sup>153</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 108 f.

<sup>154</sup> Schmidt (o. J.), S. 13

#### **4.2.1 Recherche und Analyse**

Damit Kommunikation des Unternehmens effizient ihr Ziel erreichen kann, muss das Umfeld der Kommunikation zuvor recherchiert und beschrieben werden. Es ist wichtig zu wissen, wie das Autohaus im Markt steht und was der Wettbewerb tut, welches Potential dieser Markt bietet und welche Entwicklungen dort stattfinden. Aus dem Bereich der Marketing-Planung gibt es dazu eine Vielzahl etablierter Modelle, die die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Sicht des Marktes sowie daraus resultierend mögliche Chancen und Risiken erkennen. Die PR-Arbeit wiederum muss die kommunikativ wichtigen und interessanten Punkte in Bezug setzen zu Identität und Leitbild des Autohauses. Welche Kommunikation kann hierzu bereits kompatibel durchgeführt werden, wo ist hingegen noch Imagearbeit vonnöten? Daraus leiten sich die Aufgaben ab, die das Konzept angehen muss, zum Beispiel ein Imagegewinn in der Breite oder bereits die Unterstützung einer klaren Position. Für den PR-Schaffenden ist die zu analysierende Umwelt das Autohaus selbst, der Wettbewerb in der Region, die kommunale Politik, die Gestalt der Bevölkerung und die regionalen Medien. Der Blick ist hierbei zu wenden sowohl auf Leistungsvorteile und Mitarbeiterqualifikation, also harte Fakten, als auch auf weiche Faktoren, wie gesellschaftliches Engagement, Maßnahmen zum Umweltschutz und eine überdurchschnittliche Ausbildungsquote. Die Unterteilung ist nicht trennscharf, im Gegenteil muss versucht werden, sozial akzeptiertes und geschätztes Verhalten mit den Leistungen des Autohauses, also dem eigentlichen, monetären Geschäft, in Verbindung zu bringen.

#### **4.2.2 Themenfindung**

Die drei großen Bereiche des Autohausgeschäftes sind Neuwagen, Gebrauchtwagen und Service. Das Autohaus funktioniert als Verzahnung dieser drei Bereiche. Wird nun ein Konzept integrierter Kommunikation entwickelt, sollte jeder dieser Bereiche in die PR-Arbeit einbezogen und recherchiert werden. Die Essenz daraus sind Themen, die das Autohaus in Bezug zu seinen Öffentlichkeiten stellen, intern wie extern, und deshalb für das Autohaus wertvoll und womöglich für bestimmte Öffentlichkeiten interessant und nützlich sind. Die ersten Themen ergeben sich bereits aus der Art des Autohauses. Ein Vertragspartner zieht aus seiner Abhängigkeit zum Hersteller auch Vorteile,

was die Kompetenz der Mitarbeiter, die technische Ausstattung und die Verfügbarkeit von Teilen und Wissen anbelangt.<sup>155</sup>

Zum Zweiten helfen die zentralen Verbände und Fachmedien bei der Themenfindung und beim Abschätzen von Entwicklungen, die auch für die PR und weitere Disziplinen eine Neuausrichtung bedeuten können. Beispielsweise ist belegt, dass Automobile in Deutschland im Durchschnitt immer älter werden, dass somit auch der Bedarf nach Service steigt und weiter steigen wird. Demnach sollte dieser Aspekt auch eine Rolle in der Kommunikation einnehmen oder kann gar eine eigene Kampagne begründen, in der die Servicemitarbeiter und die technische Ausstattung der Räume hervorgehoben und positive Werkstatttests vorgezeigt werden. Themen und Entwicklungen können für das Autohaus Chance oder Risiko sein und entsprechend muss mit ihnen umgegangen werden. Sie bieten teils Potential für sehr offensive PR-Arbeit. Führt ein Händler beispielsweise sehr sparsame Fahrzeuge oder auch alternative Antriebskonzepte, die als modern und umweltschonend gelten, kann er ebendiesen Aspekt im Zuge der bundesweiten Klimadiskussion kenntlich machen und sich gegenüber der lokalen Presse und deren Leserschaft als kompetenter Ansprechpartner auf diesem Gebiet profilieren. Händler, die diese Angebote nicht machen können, können nicht gegensteuern und müssen auf andere Themen ausweichen.

Der Druck auf Vertragswerkstätten ist mit den zunehmenden Möglichkeiten der freien Betriebe angestiegen. Das Argument der Kompetenzführerschaft lassen Kunden gerade bei überschaubaren Wartungs- und Reparaturaufträgen nicht gelten und geben der Preisführerschaft der ungebundenen Betriebe nach. Bei einem Automobil stehen aber vor allem die Produktsicherheit und Qualität der eingesetzten Teile im Vordergrund. Stellt der VDIK nun fest,<sup>156</sup> dass die Qualitätskriterien für Nachbauten von Originalteilen nicht zu überblicken und deshalb in Frage zu stellen sind, und er sich für den Designschutz originaler Bauteile und somit gegen den Nachbau ausspricht, den die freien Betriebe erwirken wollen, so kann die mit Originalteilen ausgestattete Vertragswerkstatt diese Diskussion in den lokalen Raum ziehen und für ihre bessere Qualität zu höherem Preis argumentieren. Entscheidend ist nur, dass ein Nachrichten- und Informationswert herausgestellt wird.

---

<sup>155</sup> Creutzig (1993), S. 54; Durch die GVO 1400/2002 ist es zwar auch freien Betrieben möglich, die Unterstützung der Hersteller einzufordern, siehe S. 21. Die praktische Umsetzung aber erlaubt dem freien Betrieb bei verhältnismäßigem Mitteleinsatz nur Insellösungen, aber nie Ausstattung und Wissen zu allen Modelle und Arbeiten.

<sup>156</sup> VDIK (2007), S. 16 f.

Zum Dritten bestehen Themen, die Angebote des Autohauses betreffen und zur Unterstützung des Vertriebs forciert werden sollen, zum Beispiel Jubiläen und Neumodelleinführungen. Da der werbliche Charakter, also das Auffordern zum Besuch des Autohauses oder das Anpreisen eines Modells, hier oft im Vordergrund steht, steht der Nachrichtenwert wiederum in Frage. Ein Stargast aber, der neben den Angeboten des Autohauses einen Besuch rechtfertigt oder eine Tombola, deren Einnahmen den Mittelschulen der Kommune zufließen, erweitert das Thema um eine für die Öffentlichkeiten interessante Komponente. Durch dieses Beispiel sei einmal mehr belegt, dass PR eine sehr komplexe aber auch wirkungsvolle Disziplin sein kann. Dennoch eignet sich nicht jedes Thema, da PR immer in der aktuellen, öffentlichen Diskussion wirken und durch diese entweder begünstigt sein muss oder ein Ansatz vorhanden sein muss, die Diskussion selbst beeinflussen zu können.<sup>157</sup>

#### **4.2.3 Zielgruppen und Ziele**

Die Zielgruppen für das Autohaus als ein regional verankertes, klein- oder mittelständisches Unternehmen sind auf Basis der Vorbetrachtungen nun einfach zu beschreiben. Innerhalb des Unternehmens sind die Zielgruppen zum Beispiel Betriebsleiter, Abteilungsleiter oder auch Mitarbeiter, die sich besonders engagieren, die in der Belegschaft beliebt und anerkannt sind und deren Wort von Wert ist. Es sind Multiplikatoren und Verstärker, die die Kommunikation im Sinne der Geschäftsleitung in alle Bereiche tragen. In sehr kleinen Betrieben kann sogar jeder einzelne Mitarbeiter zur Zielgruppe gehören.

Im Inneren gilt es, die Unternehmensphilosophie und deren Werte nicht nur aufzuerlegen, sondern vorzuleben. Die PR unterstützt dieses Kernziel durch Information der Zielgruppe über Entwicklungen, Pläne, Erfolge und Misserfolge des Autohauses.

Im Umfeld des Autohauses sind regionale Öffentlichkeiten von Bedeutung, die über die Medien erreicht werden können. Dazu gehören regionale Tageszeitungen, Radiostationen und Lokalfernsehen. Neben der Einteilung in Mediengruppen ist auch die Einteilung nach Themenfeldern denkbar, wie Lokales, Kultur, Verkehrsrecht und Verbraucherinformationen. Bietet ein Autohaus über das Kerngeschäft hinaus eine besondere Leistung, ist es beispielsweise spezialisiert auf Umbauten für alternative Treibstoffe oder

---

<sup>157</sup> Kraus-Weysser (2002), S. 53

Erfahren im Transport wertvoller Fahrzeuge, rücken auch Medien, die diese Spezialisierung und Fachbereiche behandeln in den Fokus der Medienarbeit. Generell sollte neben reichweitenstarken, umfassenden Medien auch auf spezialisierte Medien eingegangen werden. So werden enger gefasste Öffentlichkeiten intensiver mit speziellen Informationen versorgt, die ein breites Publikum nicht interessieren würden.

Neben den Medien gibt es weitere Multiplikatoren, die einen besonderen Stellenwert in der Gesellschaft einnehmen, die im Zentrum des Interesses bestimmter sozialer Räume stehen oder diese Räume gar bereitstellen. Denkbar ist ein Arzt, der für seine Patienten eine wichtige Vertrauensperson ist. Liegen in dessen Praxis die aktuellen Informationen des Autohauses aus und parkt ein gepflegtes Fahrzeug der Marke vor dem Haus, dann beschäftigen sich die Wartenden damit. Hier betritt man den Teil der PR, der direkt in der Gesellschaft nach Veränderung und Akzeptanz sucht, abseits der Medienarbeit.

#### **4.2.4 Strategie**

Mit der Strategie erhält das Kommunikationskonzept seine Hebel, mit deren Hilfe die Botschaften an die Zielgruppen gebracht werden. Die Botschaften sind an den Zielgruppen orientiert, sprechen ihre Sprache und entdecken ihre Bedürfnisse.<sup>158</sup> Die Botschaften bilden die Positionierung, das angestrebte Bild in den Köpfen von Zielgruppen und Öffentlichkeiten. Die Positionierung soll die Corporate Identity widerspiegeln, also in sich schlüssig und nach außen differenzierend sein.<sup>159</sup> Sie ist also immer relativ zum Wettbewerb.<sup>160</sup> Bezogen auf die PR-Arbeit liefert die Positionierung die Kommunikationsinhalte. Die Strategie bringt diese Inhalte verpackt in Maßnahmen auf Kurs. Bei sich stark voneinander unterscheidenden Zielgruppen und somit Botschaften besteht die Herausforderung darin, keine Widersprüche in der Strategie zuzulassen.<sup>161</sup> Beispielsweise betreiben viele Hersteller Modellprogramme, die mit sportlich-unvernünftigen Fahrzeugen, großen Automobilen mit mehreren Sitzreihen und kleinen, sehr umweltfreundlichen Angeboten auf sehr unterschiedliche Menschen abzielen. Dieses heterogene Potential muss der Händler in seinem Markt individuell ansprechen.

---

<sup>158</sup> Hansen et al. (2006), S. 101

<sup>159</sup> Schmidbauer et al. stellen heraus, dass Positionierung in der mittelständischen Wirtschaft selten bedacht wird, Schmidbauer et al. (2004), S. 143. Somit gestaltet sich auch die vorhandene Kommunikationsarbeit als hinfällig, da weder Inhalte, noch Zielgruppen, noch Ziele sinnvoll zueinander in Bezug gesetzt wurden.

<sup>160</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 145

<sup>161</sup> Hansen et al. (2006), S. 97

Den Übergang zur Maßnahmenplanung bildet die Dramaturgie. Sie setzt den zu erbringenden Kommunikationsdruck in Beziehung zur Zeit und somit auch zu Konstanten des gesellschaftlichen Umfelds des Autohauses. So machen Argumente zum Wechsel auf Winterreifen oder Informationen zum Verhalten bei einem Unfall auf der Urlaubsfahrt im Ausland nur zu bestimmten saisonalen Nachfragen Sinn. Die Dramaturgie kann einen konstanten Verlauf des Kommunikationsdrucks vorsehen, einen Schwerpunkt auf den Start legen, einen Spannungsbogen aufbauen oder nur vereinzelte Aktionen vorsehen.<sup>162</sup>

Die Einzelmaßnahmen schließlich sind die Taktik des Konzeptes. Sie werden konkret auf Botschaft, Zielgruppe und Kommunikationskanal gemünzt, erhalten die notwendigen Ressourcen und Aufwendungen zugeteilt und nehmen einen Platz im Zeitplan ein. Die Maßnahmenplanung löst die kommunikativen Aufgaben kreativ, aber strategiekonform und zielführend.<sup>163</sup> Bereits in der Planung stellt die Evaluation sicher, dass jede Einzelmaßnahme einen Zweck erfüllt, also ihren Teil zur kommunikativen Leistung beiträgt.

#### **4.2.5 Evaluation**

Die Evaluation begleitet als Teil des Kommunikationskonzeptes in allen Phasen dessen Entstehung, Umsetzung und Nachbesprechung. Dem entsprechend muss sie als weitere Arbeitsbelastung eingeplant und budgetiert werden.<sup>164</sup> Noch in der Planung werden die Bestandteile des Konzeptes auf Eignung hin geprüft. Probleme und Inkompatibilitäten werden erkannt, bevor es an die Durchführung geht. Während das Konzept läuft, werden die Abläufe der Maßnahmen kontrolliert und erste Wirkungen festgehalten. So kann die Kommunikation von Missständen, die am Anfang zutage treten, im weiteren Verlauf noch profitieren. Abschließend ergründet die Erfolgskontrolle, welche Resonanz erreicht wurde und inwiefern die Botschaften bei den Zielgruppen und Öffentlichkeiten angekommen sind und welches Image das Unternehmen erlangt hat. Auch die Kosten müssen einer Überprüfung standhalten.

PR ist wie bereits erörtert nur mit großer Mühe exakt messbar und ein praktikables Modell, das alle Facetten berücksichtigt, bleibt die Forschung bisher schuldig. Mit geringem

---

<sup>162</sup> Schmidbauer et al. (2004), S. 213 f.

<sup>163</sup> Hansen et al. (2006), S. 117 f.

<sup>164</sup> Schmidbauer et al. halten hierfür 5% des Etats für angemessen. Wird kommunikatives Neuland betreten, können bis zu 10% sinnvoll sein, siehe Schmidbauer et al. (2004), S. 223 f.

Aufwand sind die genannten Phasen von Evaluation im Kommunikationskonzept aber für die Praxis ausreichend genau zu erfüllen und für das Autohaus machbar. Bordmittel sind die Befragung der Abteilungs- und Betriebsleiter, der Kunden und Partner, sowie die Beobachtung des Geschehens in den Öffentlichkeiten und wie die Medien darüber berichten. Während der Umsetzung ist die Resonanz ebenfalls direkt erkennbar, an Veränderungen der Kundenanfragen und Berichterstattung der Medien. Die Kosten können ebenfalls problemlos überwacht werden. Auch kann man davon ausgehen, dass die regionale Medienlandschaft überschaubar ist. Die Presse wird im Abonnement bezogen und im lokalen Radio und Fernsehen gibt es feste Sendetermine und zudem vielfältige Möglichkeiten der Aufzeichnung. Im Rahmen einer Medienresonanzanalyse werden die Berichte gezählt, gelesen und in ihrer Grundhaltung eingestuft. Der Internetauftritt ist mit einer Auswertungsfunktion koppelbar, die die Anzahl der Besuche und die Verweildauer festhält und im besten Fall nachvollziehen lässt, welche Inhalte besonderes Interesse auf sich gezogen haben und wie oft welche Materialien aus dem Pressebereich herunter geladen wurden.

Der schwierigste und dennoch wichtigste Teil ist aber die Erforschung der Veränderungen von Meinung, Wissen und Handeln der bestimmten Öffentlichkeiten. Hier können die Verkäufer und Servicemitarbeiter des Autohauses gefragt sein, die mit den Kunden umgehen. Veränderungen in Nachfrage und Kaufverhalten werden protokolliert, Fragen nach Medienkonsum, Kommunikationswirkung und Meinungen in die Gespräche eingestreut. Die Einordnung in die definierten Öffentlichkeiten ist ebenso zu bewerkstelligen.

Es bleibt anzumerken, dass eine Agentur hier mit professioneller Analyse der Umweltfaktoren und mit Marktforschung intensivere Ergebnisse erlangen kann, aber eventuell auch mit einem größeren Posten in die Etatplanung Einzug hält.

## 5 Schlussbemerkung

Diese Arbeit hat die Notwendigkeit und den sinnvollen Einsatz von PR-Arbeit im Autohaus dargestellt. Es wurde eine Herangehensweise gewählt, die die Erfahrungen und Meinungen der Praktiker neben einen Grundstock der wissenschaftlichen Betrachtung gestellt hat. Dabei ist eine nicht unerhebliche Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis erkannt worden, doch ebenso, dass beide Herangehensweisen an das Thema PR einander zuarbeiten können und sollten, um die noch offenen Problemfelder zu schließen. Ein Hemmnis hierbei ist die teils sehr unterschiedliche Begriffsauffassung, auch innerhalb von Praxis und Theorie, die eine Betrachtung des Themas erschwert hat.

Im Hinblick auf den Fall des Autohauses musste dieses zuerst in den Rahmen der Automobilwirtschaft eingeordnet werden, was ein in Europa einzigartiges Marketingsystem offenbart hat. Das Autohaus ist ein Geschäft, in dem das Vertrauen des Kunden ein hohes Gut ist und dieses Vertrauen kann effektiv durch Kommunikation aufgebaut und verstärkt werden. PR wurde dabei als probates, aber auch forderndes Mittel identifiziert, das die Unterstützung der Geschäftsleitung benötigt. Demnach ist auch zu erklären, wieso PR in klein- und mittelständischen Unternehmen wie dem Autohaus bisher kaum eingesetzt wird.

Um dieses Thema nicht nur zu betrachten, sondern zu erforschen, ist eine Studie zur Effizienz der Kommunikation im Autohaus denkbar, die den Stellenwert der PR klarer erkennen lässt. Diese Studie könnte auch regional erhoben werden, sollte aber die ganze Breite des Automobilvertriebs und möglichst auch die wichtige Komponente Service berücksichtigen. Interessante Fragen wären, wie das Image des vertragsgebundenen Händlers das der Herstellermarke im regionalen Raum beeinflusst und wie diese Beeinflussung zustande kommt, sowie eine Untersuchung zum Image vertragsgebundener Häuser im Vergleich zu freien Betrieben. Die zu erwartenden Ergebnisse wären sicherlich auch ein Signal an die Hersteller, dem Aspekt der Kommunikation in der Vertragspartnerschaft neue Bedeutung zuzumessen.

## 6 Literaturverzeichnis

Ahlert, Dieter (1994): „Strategische Erfolgsforschung und Erfolgsgestaltung im Automobilhandel“. In: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 277-308.

AUTOHAUS (Hrsg.) (2005): Studie Automobiles Servicemarketing. München: AUTOHAUS

Baerns, Barbara (1997): „Methoden und Maßstäbe“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 46-50.

Bentele, Günter (1997): „Einführung in die Thematik“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 16-19.

Besson, Nanette A. (2004): „Strategische PR-Evaluation“. In: PR Magazin, 9/2004, S. 45-52.

Biedermann, Carl (2006): Der Vertrieb neuer Automobile in Deutschland. Bremen: Salzwasser-Verlag

Bräuer, Jascha (2007): „Klar und einheitlich“. In: AUTOHAUS, 5/2007, S. 48-49.

Creutzig, Jürgen (1993): „Die zukünftige Regelung des Automobilvertriebs in Europa“. In: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Automobilwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 43-74.

Creutzig, Jürgen (1994): „Das Vertragshändlerrecht im Rechtsverwirklichungsprozeß“. In: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 243-276.

Diesing, Michael (1997): „Resonanzanalysen im Printbereich“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 58-67.

Diez, Willi (2005): „Das 3S-Modell“. In: AUTOHAUS, 3/2005, S. 14-17.

Enning, Bernhard (1993): „Das deutsche Kfz-Gewerbe – Aufgabenstellung im Markt“. In: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Automobilwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 9-42.

Europäische Gemeinschaften – Generaldirektion Wettbewerb (2002): Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Kommission vom 31. Juli 2002. Leitfaden.

Falkenberg, Viola (2004): Im Dschungel der Gesetze. Bremen: Viola Falkenberg Verlag Bremen

Florenz, Peter J. (1992): Konzept des vertikalen Marketing. Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft. Bergisch Gladbach: Josef Eul Verlag GmbH

Fuhrberg, Reinhold (1997): „Systematik der Evaluation – Kriterien der Erfolgskontrolle“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 51-57.

Hansen, Reneé/Stephanie Schmidt (2006): Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute. Mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenzwerg, 3., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen

Hartermann, Rolf (1994): „Aktionsspielräume des fabrikatsgebundenen Automobilhandels: Zwischen Weisungsgebundenheit und unternehmerischer Entfaltung“. In: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 225-242.

Hein, Stephanie (2006a): „Kommet, Ihr Kunden“. In: AUTOHAUS, 22/2006, S. 48.

Hein, Stephanie (2006b): „Emotionen wecken“. In: AUTOHAUS, 23-24/2006, S. 40-41.

Herbst, Dieter (2003): Corporate Identity, 2., völlig überarbeitete Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag

Heß, Andreas (1994): Konflikte in Vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilwirtschaft. Ottobrunn: AUTOHAUS Verlag GmbH

Kirjuschkin, Victoria (2007): „Der Mensch zählt“. In: AUTOHAUS, 5/2007, S. 50-51.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002): Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Kommission vom 31. Juli 2002. Brüssel

Kraftfahrt-Bundesamt (2007): Fahrzeugzulassungen im Jahr 2006

Kraus-Weysser, Folker (2002): Praxisbuch Public Relations. Mit überzeugender Öffentlichkeitsarbeit zum Erfolg. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Lindenmann, Walter K. (1997): „Measurement in PR – International experiences“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 26-44.

Mallad, Heike (2002): Die Zufriedenheit der fabrikatsgebundenen Kfz-Händler in Deutschland mit ihren Herstellern/Importeuren. Berlin: RHOMBOS-VERLAG

Meinig, Wolfgang (1993): „Marktstruktur und Wettbewerb auf dem Gebrauchtwagenmarkt“. In: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Automobilwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 93-112.

Mertens, Ralf (2005): „Der Kunde im Fokus“. In: AUTOHAUS, 3/2005, S. 24-26.

Meunzel, Ralph M. (2005): „Kompromissloser Einsatz“. In: AUTOHAUS, 1-2/2005, S. 66-67.

Nowak, Dorothea (1997): „Wirkungsforschung vor dem Hintergrund sozialer Milieus“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 78-84.

Röhr, Johannes (1997): „Diskussion“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 149.

Rennert, Christian (1994): „Entwicklung innovativer Betreuungskonzepte für Autohäuser – Ein konzeptioneller Bezugsrahmen“. In: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 309-324.

Saxer, Ulrich (1997): „Kommunikation 2010 – quo vadis?“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 125-133.

Schenk, Michael (1997): „State of the art: Medien- und Werbewirkungsforschung“. In: GPRA (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK), S. 20-25.

Schmidbauer, Klaus/Eberhard Knödler-Bunte (2004): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. Potsdam: university press UMC POTSDAM

Schmidt, Siegfried (o. J.): Unternehmenskultur: Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Münster: Institut für Kommunikationswissenschaft, Universität Münster

Schuldes, Klaus (2005): „Steter Tropfen“. In: AUTOHAUS, 13/2005, S. 14-15.

Schulz-Bruhdoel, Norbert (2001): Die PR- und Pressefibel. Zielgerichtete Medienarbeit. Ein Praxislehrbuch für Ein- und Aufsteiger. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen

VDA (Hrsg.) (2006): Jahresbericht 2006. Frankfurt am Main

VDIK (Hrsg.) (2006): VDIK Geschäftsbericht 2006. Bericht des Verbandes der Internationalen Kraftfahrzeughersteller e.V. für die Geschäftsjahre 2004/2005. Bad Homburg

von Rein, Antje/Carla Sievers (2005): Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen, 3., überarbeitete Auflage. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Wagner, Erwin (2005): „Erfolg im GW-Geschäft“. In: AUTOHAUS, 11/2005, S. 14-16.

Wagner, Erwin (2006): „Laut trommeln“. In: AUTOHAUS, 10/2006, S. 28-30.

Zanger, Cornelia/Stephan Habscheid/Hansjörg Gaus (Hrsg.) (2004): Bleibt das Automobil? Mobilität und Automobil im interdisziplinären Diskurs. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH

ZDK (Hrsg.) (2007a): Jahresbericht des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes 2006. Langfassung. Bonn

ZDK (Hrsg.) (2007b): Zahlen und Fakten 2006. Bonn

Zerfaß, Ansgar (1994): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Zerfaß, Ansgar/Dietrich Boelter (2005): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Graz: Verlag Nausner & Nausner

o. A. (2003a): „Mit Öffentlichkeitsarbeit Kunden ansprechen“. In: kfz-betrieb, 14/2003, S. 43.

o. A. (2003b): „Gute Noten für die PR-Seminare“. In: kfz-betrieb, 38/2003, S. 48.

o. A. (2004): „Offensive für Qualitätsservice“. In: kfz-betrieb, 7/2004, S. 44.

o. A. (2005): „Wenn es brenzlig wird“. In: kfz-betrieb, 45/2005, S. 44.

o. A. (2006a): „PR-Arbeit zahlt sich für alle aus“. In: kfz-betrieb, 2/2006, S. 32.

o. A. (2006b): „PR sollte man nicht mit Werbung gleichsetzen“. In: kfz-betrieb, 41/2006, S: 31.

<http://wuv.de/news/unternehmen/meldungen/2007/03/57974/index.php> 13.08.2007

[http://www.kfzbetrieb.de/news/kb\\_beitrag\\_5521053.html](http://www.kfzbetrieb.de/news/kb_beitrag_5521053.html) 13.08.2007