

Technische Universität München  
Zentralinstitut für Geschichte der Technik  
(Univ.-Prof. Dr. U. Wengenroth)

# **Inszenierung der Fahrzeugübergabe in der deutschen Automobilindustrie**

**– Die symbolisch-kommunikative Bedeutung der Kundencenter  
hinsichtlich der persönlichen Fahrzeugabholung durch den Käufer  
aus Unternehmens- und aus Abholersicht –**

Carolin Bendel

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Philosophie (Dr. phil.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzende: Univ.-Prof. Dr. I. Welp

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. U. Wengenroth
2. Univ.-Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. R. Reichwald (i.R.)

Die Dissertation wurde am 04.08.2010 bei der Technischen Universität München  
eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
am 11.05.2011 angenommen.



# Danksagung

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Ulrich Wengenroth, danken für die Möglichkeit, dieses Thema bearbeiten zu können, und vor allem für die vielen anregenden Gespräche und seine wertvolle Unterstützung in jeder Hinsicht.

Zu ganz besonderem Dank verpflichtet bin ich auch Herrn Prof. Ralf Reichwald und seinem Team, von deren hilfreicher Unterstützung, sowohl in inhaltlichen Diskussionen als auch in Lehrstuhl alltäglichen Belangen, ich während der Arbeit sehr profitieren konnte.

Des Weiteren danke ich den Experten der Unternehmen Audi, BMW, Mercedes und Volkswagen für die freundliche und positive Zusammenarbeit und ihre Zeit für Gespräche und Interviews sowie für einen tiefen Einblick in die internen Prozesse.

Ebenfalls großer Dank gilt den Kunden der sieben Kundencenter für die Teilnahme an den Interviews.

Meiner Mutter, Marlis Clason, danke ich für ihre Hilfe bei der redaktionellen und vor allem zeitlichen Umsetzung der Arbeit. Die regelmäßige Betreuung meines Sohnes hat mir die Arbeit sehr erleichtert, bzw. ermöglicht.

Mein aufrichtiger Dank gilt meinem Mann Jost Bendel, ohne dessen unendliche Geduld und intensive (Eltern-)Zeit ich die Arbeit nicht hätte vollenden können. Seine liebevolle Unterstützung hat mich in allen Phasen immer wieder bestärkt, und die vielen gemeinsamen Diskussionen haben mir oft einen neuen Blickwinkel vermittelt.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Forschungsthema .....	1
1.2 Hypothesen und Aufbau der Arbeit.....	5
1.3 Literatur- und Quellenlage.....	10
1.4 Methodik .....	11
<b>2 Theoretische Grundlagen – Historischer Kontext</b> .....	<b>14</b>
2.1 Gesellschaftliche Entwicklungen .....	14
2.1.1 Wertewandel .....	14
2.1.2 Animal Symbolicum: Entstehung der Kulturtheorien.....	16
2.2 Veränderung der Bedeutung des Automobils.....	21
2.2.1 Semiotik der Gegenstände .....	22
2.2.2 Automobil-Symbolik .....	27
2.3 Entwicklungen der Architektur für das Automobil .....	34
2.3.1 Gebäudetypen für das Automobil .....	34
2.3.2 Architektur-Symbolik .....	45
2.4 Kommunikationstheorien .....	53
2.4.1 Massenkommunikation .....	53
2.4.2 Uses and Gratifications-Ansatz.....	55
<b>3 Inszenierungskonzepte der Fahrzeugübergabe</b> .....	<b>59</b>
3.1 Allgemeine Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte.....	59
3.1.1 Marktsituation und Unternehmensstrategie der Automobilindustrie.....	59
3.1.2 Entstehung und Entwicklung der Kundencenter .....	65
3.2 Automobilunternehmen.....	67
3.2.1 Empirisches Vorgehen .....	67
3.2.2 Audi.....	70

3.2.2.1	Standorte und Entstehung.....	70
3.2.2.2	Architektur.....	72
	Ingolstadt.....	72
	Neckarsulm.....	75
3.2.2.3	Prozess der Fahrzeugübergabe.....	79
3.2.2.4	Inszenierungskonzept der Audi Foren als Kommunikationsmittel.....	80
	Unternehmensziele.....	80
	Interaktion.....	82
	Betreuung.....	82
	Zusatzleistungen.....	83
	Events.....	83
	Räumlichkeiten.....	84
	Gebäude.....	84
	Ingolstadt-Spezifika.....	85
	Zwischenfazit Ingolstadt.....	88
	Neckarsulm-Spezifika.....	89
	Zwischenfazit Neckarsulm.....	91
3.2.3	BMW.....	91
3.2.3.1	Standort und Entstehung.....	91
3.2.3.2	Architektur.....	93
3.2.3.3	Prozess der Fahrzeugübergabe.....	98
3.2.3.4	Inszenierungskonzept der BMW Welt als Kommunikationsmittel.....	99
	Unternehmensziele.....	99
	Interaktion.....	100
	Betreuung.....	100
	Zusatzleistungen.....	100
	Events.....	101
	Räumlichkeiten.....	101
	Gebäude.....	102
	Zwischenfazit München.....	104
3.2.4	Mercedes.....	105
3.2.4.1	Standorte und Entstehung.....	105
3.2.4.2	Architektur.....	107
	Sindelfingen.....	107
	Rastatt.....	110
	Bremen.....	113
3.2.4.3	Prozess der Fahrzeugübergabe.....	116
3.2.4.4	Inszenierungskonzept der Mercedes Kundencenter als Kommunikationsmittel.....	117

---

Unternehmensziele.....	117
Interaktion.....	118
Betreuung.....	118
Zusatzleistungen.....	118
Events.....	119
Räumlichkeiten.....	119
Gebäude.....	120
Sindelfingen-Spezifika.....	120
Zwischenfazit Sindelfingen.....	122
Rastatt-Spezifika.....	123
Zwischenfazit Rastatt.....	125
Bremen-Spezifika.....	126
Zwischenfazit Bremen.....	127
3.2.5 Volkswagen.....	128
3.2.5.1 Standort und Entstehung.....	128
3.2.5.2 Architektur.....	130
3.2.5.3 Prozess der Fahrzeugübergabe.....	135
3.2.5.4 Inszenierungskonzept der Autostadt von Volkswagen als Kommunikationsmittel.....	136
Unternehmensziele.....	136
Interaktion.....	137
Betreuung.....	138
Zusatzleistungen.....	138
Events.....	138
Räumlichkeiten.....	138
Gebäude.....	139
Zwischenfazit Wolfsburg.....	140
3.2.6 Vergleich der Kundencenter.....	141
Unternehmensziele.....	142
Interaktion.....	142
Betreuung.....	142
Zusatzleistungen.....	142
Events.....	143
Räumlichkeiten.....	144
Gebäude.....	144
Zusammenfassung.....	146
3.3 Fahrzeugabholer.....	147

3.3.1	Empirisches Vorgehen .....	148
3.3.2	Wirkung der Kundencenter auf den jeweiligen Abholer.....	149
3.3.2.1	Audi .....	149
	Ingolstadt .....	149
	Zwischenfazit Ingolstadt .....	151
	Neckarsulm.....	152
	Zwischenfazit Neckarsulm.....	154
3.3.2.2	BMW .....	155
	München .....	155
	Zwischenfazit München .....	156
3.3.2.3	Mercedes .....	157
	Sindelfingen.....	157
	Zwischenfazit Sindelfingen .....	158
	Rastatt.....	158
	Zwischenfazit Rastatt.....	160
	Bremen .....	161
	Zwischenfazit Bremen .....	162
3.3.2.4	Volkswagen .....	163
	Wolfsburg .....	163
	Zwischenfazit Wolfsburg .....	164
3.3.3	Vergleich der Abholerwahrnehmungen.....	165
	Gründe für die Selbstabholung.....	165
	Interaktion .....	166
	Betreuung.....	166
	Zusatzleistungen .....	167
	Events.....	167
	Räumlichkeiten.....	167
	Gebäude.....	168
	Auffälligkeiten.....	168
	Zusammenfassung.....	169
<b>4</b>	<b>Auswertung .....</b>	<b>171</b>
4.1	Hypothese I – Kundencenter sind Vermittler von Unternehmenswerten .....	171
4.1.1	Theorie.....	172
4.1.2	Unternehmen .....	173
4.1.3	Fahrzeugabholer.....	177
4.1.4	Resultat .....	179

---

4.2	Hypothese II – Der Fahrzeugabholer ist ein Animal Symbolicum .....	180
4.2.1	Theorie.....	180
4.2.2	Unternehmen.....	182
4.2.3	Fahrzeugabholer.....	183
4.2.4	Resultat .....	185
4.3	Hypothese III – Abholer nutzen das Kundencenter zur Informationsgewinnung.....	186
4.3.1	Theorie.....	186
4.3.2	Unternehmen.....	187
4.3.3	Fahrzeugabholer.....	188
4.3.4	Resultat .....	189
4.4	Schlussfolgerung – Kundencenter sind symbolische Kommunikationsmittel.....	190
<b>5</b>	<b>Abschlussbetrachtung .....</b>	<b>192</b>
5.1	Zusammenfassung .....	192
5.2	Weitere Erkenntnisse zur Inszenierung der Fahrzeugübergabe.....	193
	Stimmigkeit.....	193
	Kommunikationsplattform .....	193
	Individualität.....	193
	Spannungsbogen.....	194
	Zusatzangebote .....	194
	Erlebnis .....	194
5.3	Ausblick.....	195
	<b>Anhang.....</b>	<b>197</b>
	A Leitfaden Experteninterview I .....	197
	B Leitfaden Experteninterview II.....	198
	C Leitfaden Kundenbefragung.....	199
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>201</b>
	<b>Abbildungsnachweis .....</b>	<b>209</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b>	Charakteristika von Kundencentern	2
<b>Abbildung 2</b>	Hypothesen der Arbeit	6
<b>Abbildung 3</b>	Theoretisches Gerüst der Arbeit	7
<b>Abbildung 4</b>	Veränderung der Konsumpräferenzen im 20. Jahrhundert	21
<b>Abbildung 5</b>	Produktfunktionen nach dem „Offenbacher Ansatz“	25
<b>Abbildung 6</b>	Antonio Sant’Elia, Città Nuova, Mailand, 1912-14	35
<b>Abbildung 7</b>	Giacomo Matté-Trucco, Fiat-Werk „Il Lingotto“, Turin, 1922	35
<b>Abbildung 8</b>	Le Corbusier, Plan Voisin, Paris, 1925	36
<b>Abbildung 9</b>	Frank Lloyd Wright, Broadacre City, New York, 1932	37
<b>Abbildung 10</b>	Albert Kahn, Ford Rotunda, Dearborn, 1933	38
<b>Abbildung 11</b>	Laprade und Bazin, Showroom Citroën, Paris, 1929	40
<b>Abbildung 12</b>	Manuelle Gautrand, C42 Showroom Citroën, Paris, Plan von 2007	40
<b>Abbildung 13</b>	ONL, Automobil Showroom, Utrecht, 2005	41
<b>Abbildung 14</b>	Haack und Höpfner, gläserne Waschstraße, Germering, 2004	42
<b>Abbildung 15</b>	UN Studio (van Berkel & Bos), Mercedes-Benz Museum, Stuttgart, 2007	43
<b>Abbildung 16</b>	Delugan Meissl Associated Architects, Porsche Museum, Stuttgart, 2005	43
<b>Abbildung 17</b>	BMW Welt, Museum und Vierzylinder	44
<b>Abbildung 18</b>	BMW Werk Leipzig	44
<b>Abbildung 19</b>	Sainte Chapelle, Paris, 1248	48
<b>Abbildung 20</b>	Jørn Utzon, Opernhaus, Sydney, 1973	50
<b>Abbildung 21</b>	Sir Norman Foster, Hongkong and Shanghai Bank, Hongkong, 1979-86	51
<b>Abbildung 22</b>	Maslow’sche Bedürfnispyramide und Motivstruktur beim Autokauf	60
<b>Abbildung 23</b>	Kodierung der Inszenierungselemente	69
<b>Abbildung 24</b>	Daten zu den Audi Foren Ingolstadt und Neckarsulm	71
<b>Abbildung 25</b>	Grundriss, Audi Forum Ingolstadt	72
<b>Abbildung 26</b>	Fassade, Audi Forum Ingolstadt	73
<b>Abbildung 27</b>	Foyer, Audi Forum Ingolstadt	74
<b>Abbildung 28</b>	Fahrzeugübergabehalle, Audi Forum Ingolstadt	75
<b>Abbildung 29</b>	Grundrisse, Audi Forum Neckarsulm	76
<b>Abbildung 30</b>	Fassade, Audi Forum Neckarsulm	77
<b>Abbildung 31</b>	Innenansichten, Audi Forum Neckarsulm	78
<b>Abbildung 32</b>	Fahrzeugübergabehalle, Audi Forum Neckarsulm	79

---

<b>Abbildung 33</b>	Daten zur BMW Welt München	93
<b>Abbildung 34</b>	Grundriss, BMW Welt München	94
<b>Abbildung 35</b>	Fassade, BMW Welt München	95
<b>Abbildung 36</b>	Innenansichten, BMW Welt München	96
<b>Abbildung 37</b>	Übergabebereich: Premiere, BMW Welt München	97
<b>Abbildung 38</b>	Daten zu den Mercedes Kundencentern Sindelfingen, Rastatt und Bremen	106
<b>Abbildung 39</b>	Grundriss, Kundencenter Mercedes Sindelfingen	107
<b>Abbildung 40</b>	Fassade, Kundencenter Mercedes Sindelfingen	108
<b>Abbildung 41</b>	Innenansichten, Kundencenter Mercedes Sindelfingen	109
<b>Abbildung 42</b>	Fahrzeugübergabehalle, Kundencenter Mercedes Sindelfingen	110
<b>Abbildung 43</b>	Grundriss, Kundencenter Mercedes Rastatt	110
<b>Abbildung 44</b>	Fassade, Kundencenter Mercedes Rastatt	111
<b>Abbildung 45</b>	Innenansichten, Kundencenter Mercedes Rastatt	112
<b>Abbildung 46</b>	Fahrzeugübergabehalle, Kundencenter Mercedes Rastatt	113
<b>Abbildung 47</b>	Grundriss, Kundencenter Mercedes Bremen	113
<b>Abbildung 48</b>	Fassade, Kundencenter Mercedes Bremen	114
<b>Abbildung 49</b>	Innenansichten, Kundencenter Mercedes Bremen	115
<b>Abbildung 50</b>	Fahrzeugübergabehalle, Kundencenter Mercedes Bremen	115
<b>Abbildung 51</b>	Daten zur Autostadt in Wolfsburg	130
<b>Abbildung 52</b>	Luftbild von der Autostadt in Wolfsburg	131
<b>Abbildung 53</b>	Gebäude in der Autostadt in Wolfsburg	132
<b>Abbildung 54</b>	Außenansicht, Autotürme und KundenCenter, Autostadt in Wolfsburg	133
<b>Abbildung 55</b>	Grundriss, KundenCenter Autostadt in Wolfsburg	133
<b>Abbildung 56</b>	Innenansichten, KundenCenter, Autostadt in Wolfsburg	134



# 1 Einleitung

„Architektur ist gewiß mehr als ein Kommunikationssystem. Ich tendiere zu der Meinung, dass der Kommunikationswert von Architektur, obwohl notwendig, nur an der Oberfläche existiert und daß das, was uns letztlich wirklich interessiert, eine Ebene der Teilnahme ist, die uns in einem wechselseitigen Akt selbst hineinzieht in die Gestalt eines Gebäudes, was, wie bei guter Literatur, über die Kommunikation hinausgeht und uns zuletzt mit dem Text verwickelt.“

Michael Graves<sup>1</sup>

## 1.1 Forschungsthema

Die Einrichtung von Kundencentern in der Automobilindustrie zum Zwecke der persönlichen Fahrzeugabholung durch den Käufer ist ein Phänomen, das seit den 1980er Jahren zu beobachten ist und sich bis heute stetig weiterentwickelt. Derzeit ist dieses Phänomen in der Automobilbranche besonders in Deutschland stark ausgeprägt dadurch, dass die größten Automobilhersteller Deutschlands mindestens ein Kundencenter errichtet haben. Hervorgegangen ist die Entwicklung dieser Center aus dem gesättigten und ausgereiften Automobilmarkt, auf dem sich die zunehmend angeglichenen Wettbewerber positionieren und sich auch unabhängig von ihren Produkten voneinander differenzieren müssen.<sup>2</sup> Im Laufe des 20. Jahrhunderts erfolgte ein gesellschaftlicher Wandel hinsichtlich des Konsums und Gebrauchs von Gütern. Auf diesen Wandel reagiert die Automobilindustrie und bietet, angefangen mit einer wenig symbolreichen Übergabe, heute eine komplette Inszenierung des Fahrzeugs und des Unternehmens an. Mit der Einrichtung der Kundencenters sprechen die Unternehmen das steigende Bedürfnis des Käufers nach Individualität und Erlebnis an.

Die Kundencenters und die Fahrzeugübergabe unterliegen analog zu dem gesellschaftlichen

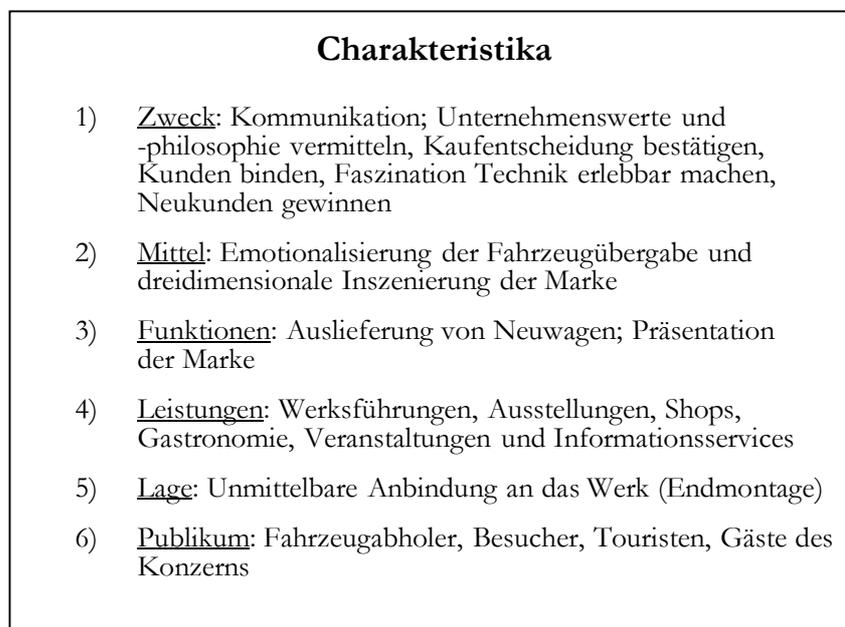
---

<sup>1</sup> Michael Graves in: An Interview with Michael Graves, VIA-Culture and the Social Vision, Architectural Journal of the Graduate School of Fine Arts, University of Pennsylvania, Vol. IV, Cambridge 1980, S. 40, zitiert in: Klotz, S. 421.

<sup>2</sup> Weinberg, S. 5 und Kroeber-Riel: Erlebnisbetontes Marketing, in: Belz, S. 1139.

Konsum einem historischen Wandel in Bezug auf Formen und Prozesse. Die Initiative hat in Deutschland begonnen, als Mercedes in Sindelfingen 1953 erstmals seinen Käufern angeboten hat, ihr Auto nicht wie üblich vom Händler, sondern direkt aus dem Werk abzuholen. Dieser Prozess setzte mit der einfachen Abholung in einer der Werkshallen ein. Aufgrund der steigenden Nachfrage trat 1981 die Idee eines eigenständigen, an das Werk angeschlossenen Kundencenters auf. Seitdem entstanden zahlreiche Kundencenter auch von anderen Unternehmen, in denen der Käufer nicht einfach nur sein Auto abholen, sondern ein vielseitiges Angebot aus Werksbesichtigung, gastronomischen Serviceleistungen oder Verkaufsshops nutzen kann.

Das Kundencenter ist ein Bestandteil des Vertriebs der Automobilindustrie und nimmt hier eine besondere Rolle ein. Die Vertriebsstruktur hat sich im Laufe des letzten Jahrhunderts stark verbreitert, es existiert heute eine Vielzahl von Verkaufs-, Ausstellungs- und Auslieferungsorten. Einerseits gibt es den Händler, bei dem der Käufer seinen Neuwagen zusammenstellen oder ein gebrauchtes Auto kaufen kann. Des Weiteren bieten die Unternehmen in den in der Stadt gelegenen Showrooms eine Ausstellungsfläche zur Präsentation ihrer Modelle. Neben diesen beiden Lokalitäten ist mit dem Kundencenter ein völlig neuer Gebäudetypus entstanden. Dieses ist ein eigenständiges Gebäude, das der Auslieferung von ausschließlich Neuwagen und der Inszenierung der Marke dient.



**Abbildung 1** Charakteristika von Kundencentern

Das Kundencenter generell wird vor allem von sechs wesentlichen Merkmalen ausgezeichnet und unterscheidet sich dadurch in mehrfacher Hinsicht von den übrigen Vertriebsorten (siehe Abbildung 1). Zum einen ist der Zweck (1) ein wesentliches Charakteristikum der Kundencen-

ter: Sie dienen mit dem Aufbau und dem im Inneren stattfindenden Prozess der Kommunikation. Kundencenter werden von Unternehmen eingesetzt, um die Unternehmensphilosophie zu vermitteln, den Kunden in seinem Kauf zu bestätigen und dadurch den Kunden durch die Prozesse und das Gebäude an die Marke zu binden, um die Faszination Technik erlebbar zu machen sowie um Neukunden zu gewinnen. Die Mittel (2), mit denen diese Ziele im Kundencenter erreicht werden, sind eine Emotionalisierung der Fahrzeugübergabe und eine dreidimensionale Inszenierung der Marke. Auch hinsichtlich der Funktion (3) hebt sich das Kundencenter von den anderen Einrichtungen ab. Es geht beim Kundencenter darum, dem Käufer das Auto auszuhändigen und, sowohl bei Käufern wie bei Besuchern, ein ganzheitliches Bild der Marke dazustellen und dieses zu vertiefen. Die vom Kundencenter angebotenen Leistungen (4) sind ein weiteres Charakteristikum zur Unterscheidung. Während sich der klassische Händler auf die Auswahl und den Verkauf der Autos sowie auf den After-Sales-Service, wie Werkstattarbeiten, konzentriert, versteht sich das Kundencenter selbst als Dienstleister des Unternehmens und des Händlers, also als Auslieferer der Fahrzeuge und als ein Element der Marketingstrategie des Herstellers. Denn neben der Möglichkeit der Selbstabholung bieten Kundencenter im Zuge der historischen Entwicklungen immer mehr Dienst- und Serviceleistungen, wie Werksführungen, Ausstellungen, Shops, Gastronomie, Veranstaltungen und Informationsservices, an. Mit all diesen Angeboten hebt sich das Kundencenter wesentlich vom Händler und vom Showroom ab, die zu diesen Leistungen gar nicht oder nur begrenzt fähig sind. Die Leistungen sollen das Erreichen der Unternehmensziele unterstützen und somit den Zweck der Kundencenter erfüllen. Auch die Lage (5) ist ein entscheidendes Merkmal, welches das Kundencenter vom Händler oder Showroom unterscheidet. Kundencenter sind unmittelbar an das Werk angeschlossen, jedoch nicht an ein beliebiges Werk, sondern ausschließlich an die Endmontage der Fahrzeuge. Zuletzt zeichnet das angesprochene Publikum (6) ein Kundencenter aus. Es werden nicht nur potentielle Käufer auf Marke und Produkte hingewiesen, sondern es werden auch die Käufer durch die Möglichkeit der persönlichen Abholung des Fahrzeugs aus dem Werk angesprochen, sowie Touristen und besondere Gäste des Konzerns.

Im Laufe des geschichtlichen Wandels haben sich die architektonische Form und der Prozess der Fahrzeugübergabe zu einer symbolischen Inszenierung entwickelt. Das Kundencenter wurde zum Vermittler zwischen Unternehmen, Produkt und Käufer und zum Ort der Emotionalisierung eines technischen Produktes. Das Kundencenter dient inzwischen in erster Linie als Kundenkontaktpunkt und ist somit ein wichtiges Instrument nicht nur der Distributions- sondern vor allem der Kommunikationspolitik der Unternehmen.<sup>3</sup> Unter Berücksichtigung dieser Funktion werden Kundencenter vor allem eingesetzt, um Erlebnisse und Emotionen hervorzurufen und um Werte und Einstellungen ganzheitlich zu vermitteln.

---

<sup>3</sup> Diez, S. 376

Innerhalb der Industriebranchen existiert ein immer härter werdender Kampf um die Kunden. Unternehmen bemühen sich daher auf vielseitige Weise, sich auf dem Markt zu positionieren, um erfolgreich zu bleiben. Dieses Ziel verfolgt das Marketing und verwendet dabei verschiedene Elemente für die Werbung. Erlebniswelten werden von Unternehmen als Kommunikationsmittel eingesetzt, um den Käufer auf augenscheinliche Weise von der Marke zu überzeugen, indem der Verkauf von Produkten inszeniert und mit Emotionen verbunden wird. Auch in der Automobilbranche tauchen diese Welten als Element der Marketingstrategie vermehrt auf. Das Kundencenter dient dem Automobilhersteller auf zweierlei Arten: Zum einen bietet es eine Bühne für die Übergabe des Fahrzeugs an den Käufer, und zum anderen ist es eine Bühne für die Neukundengewinnung. Es ist somit ein Ort der direkten Ansprache sowohl von bestehenden als auch von potentiellen Kunden. Auf beiden Bühnen werden die Unternehmenswerte und die Unternehmensphilosophie dem Besucher und dem Käufer vermittelt. Ziel ist es dabei, eine starke Kundenbindung und somit eine erhöhte Markenloyalität zu erlangen. Zur Erreichung dieser Ziele werden die Kundencenter mit vielfältigen Einrichtungen ausgestattet, die in ihrer Gesamtheit das Unternehmen möglichst authentisch und umfassend widerspiegeln und die Marke überzeugend und nachhaltig präsentieren. Den Besucher sollen diese Elemente zum Kauf anregen, und die Käufer, die ihr Fahrzeug abholen, sollen mit der erweiterten Übergabeprozedur eine Kaufbestätigung erhalten.

Das Kundencenter ist also auf zwei unterschiedliche Publikumsgruppen ausgerichtet. Während das Kundencenter die reinen Besucher (Interessenten oder Touristen) in der Vorkaufphase anspricht und diese mit Informationen über Marke und Produkte versorgt, wird es von den Fahrzeugabholern in der Nachkaufphase aufgesucht, in der der Kauf bereits vollzogen ist. Hier übernimmt das Kundencenter die Aufgabe der Auslieferung von Neuwagen und konzentriert sich daher vor allem auf die Kaufbestätigung und die Festigung der Präferenzbildung des Käufers. In der vorliegenden Arbeit sollen allein der Fahrzeugabholer und seine Wahrnehmung der Inszenierung der Übergabe im Fokus stehen. Diese Einschränkung ermöglicht eine intensive und umfassende Analyse einer der Funktionen der Kundencenter, der Fahrzeugauslieferung, und deren Wirkung auf den Käufer.

Zu finden sind die Kundencenter inzwischen weltweit, denn zahlreiche internationale Fahrzeughersteller platzieren an ihren Werken die oben beschriebenen Markenerlebniswelten. Internationale Firmen wie Volvo, Toyota oder Rolls Royce für Chauffeure bieten eine ähnliche Fahrzeugabholung an. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich jedoch auf den deutschen Markt. Die Einbeziehung und notwendige Untersuchung interkultureller Unterschiede im Hinblick auf Einstellungen, Kaufverhalten und Anforderungen hinsichtlich der Vertriebsstrukturen würde dem Thema eine zu große Komplexität verleihen, so dass eine repräsentative Analyse nicht möglich sein könnte.

Die größten deutschen Unternehmen, die gleichzeitig in ihren Segmenten zu den weltweit stärksten Automobilherstellern zählen, bieten eine Selbstabholung ab Werk an. Hierzu gehö-

ren Audi, BMW, Mercedes, Porsche und Volkswagen, sie sprechen jedoch unterschiedliche Marktsegmente an. Um die Vergleichbarkeit der Abholer und somit der Auslieferungen und Kundencenter gewährleisten zu können, werden die Unternehmen Audi, BMW, Mercedes und Volkswagen in dieser Arbeit zum Vergleich herangezogen. Volkswagen bewegt sich mit dem Verkauf des Phaeton und der Produktion in der Gläsernen Manufaktur, wie Mercedes und BMW mit ihren Spitzenmodellen, ebenfalls in dem Premiumsegment, diese Modelle zählen zur jeweiligen Marke und werden hier aber aus Gründen der Vergleichbarkeit nicht berücksichtigt. Untersuchungsgegenstand der Arbeit sind somit die Audi Foren in Ingolstadt und Neckarsulm, die BMW Welt in München, die Kundencenter von Mercedes in Sindelfingen, Bremen und Rastatt, sowie von Volkswagen die Autostadt in Wolfsburg.

Bereits beim ersten Anblick der Kundencenter in Deutschland wird deutlich, dass die Unternehmen heute unterschiedliche Konzepte zur Inszenierung dieser erweiterten Fahrzeugübergabe umsetzen. Ziel der Arbeit ist es, zum einen die verschiedenen Konzepte der einzelnen Kundencenter deutscher Automobilhersteller zu erfassen und vergleichend gegenüberzustellen. Durchleuchtet werden dabei jeweils die Ziele der Unternehmen, die Architektur und Struktur der Gebäude sowie der Prozess der Fahrzeugübergabe. Damit sollen die unternehmensübergreifenden und die spezifischen Inszenierungselemente der Kundencenter ermittelt werden.

Zum anderen wird die Wirkung des Gebäudes, der einzelnen Inszenierungselemente und des Fahrzeugübergabeprozesses auf den Abholer untersucht, um herauszuarbeiten, ob spezifische Wahrnehmungen der Gebäude und des Fahrzeugübergabeprozesses existieren, und wie sich diese darstellen. Die Ergebnisse der Inszenierungskonzepte aus Unternehmens- und aus Abholersicht werden dann im Hinblick auf die im Folgenden aufgestellten Hypothesen ausgewertet.

## 1.2 Hypothesen und Aufbau der Arbeit

Im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels im 19. und 20. Jahrhundert hin zur Symbolisierung der sozialen und gegenständlichen Umwelt hat sich auch der Umgang mit dem Auto verändert. Denn dadurch, dass das Automobil einen sinnbildlichen Wert erhalten hat, dient es als Ausdrucksmittel von sozialem Status, Prestige und Lifestyle. Der Autofahrer will nicht mehr nur *ein* Auto, sondern *sein* Auto fahren. Dementsprechend muss auch der Kauf eines Automobils zunehmend entstandardisiert werden. Auf die zunehmenden, diversifizierten Ansprüche an Qualität, Ausstattung, Leistung und Botschaft der Fahrzeuge aller Marken hat der Automobilmarkt stark reagiert. Die unterschiedlichen Automobilmarken und sogar die einzelnen Modelle einer Marke vermitteln verschiedene Botschaften hinsichtlich Lebenseinstellung,

angestrebten sozialen Zugehörigkeiten und persönlichen Werten des jeweiligen Fahrers. Der Automobilmarkt hat zudem die Hersteller dazu gebracht, den Käufern eine zunehmend individualisierte Fahrzeugübergabe anzubieten. An die neu geweckten Bedürfnisse der Käufer passen sich die Kundencenter, als emotional aufgeladener Ort zur Inszenierung der Fahrzeugauslieferung, an. Genau wie die Autos bestimmte Werte und Lebenseinstellungen symbolisieren, sollen auch die Kundencenter spezifische Botschaften über Werte und Philosophie vermitteln. Aus diesem Grunde sind im Laufe der Zeit unterschiedliche unternehmens- und standortspezifische Kundencenter als Werbe- und Kommunikationsmittel entstanden, um den Hersteller auf dem Markt von den Konkurrenten zu differenzieren, um ihn wettbewerbsfähig zu halten und um das Unternehmen zu vermarkten.

Mit der vorliegenden Arbeit sollen folgende Hypothesen (Abbildung 2) generiert werden:

**Hypothese I: Kundencenter** werden von den Unternehmen als **Vermittler der Unternehmenswerte** an den Fahrzeugabholer eingesetzt, um diesen in seinem Kauf zu bestätigen, ihn zufriedenzustellen und ihn somit an die Marke zu binden. Dabei spielen die Architektur der Kundencenter und der Prozess der Fahrzeugübergabe eine wesentliche Rolle.

**Hypothese II:** Die **Fahrzeugabholer** können sozialtheoretisch als **Animal Symbolicum** bezeichnet werden. Das Auto hat für sie eine bestimmte Bedeutung (Symbol) und besitzt einen bestimmten Stellenwert im Leben. Diejenigen, die sich für das Auto als reines Transportmittel interessieren, werden den zeitlichen und finanziellen Aufwand nicht auf sich nehmen, um das Fahrzeug abzuholen.

**Hypothese III:** Diese **Käufer** suchen die Kundencenter auf, um bestimmte **Informationen** über das Produkt und das Unternehmen zu erhalten. Sie **nutzen** die **Medien** (Kundencenter), die die gewünschten Informationen, Werte und Identifikationen **vermitteln**, wie es der **Uses and Gratifications-Ansatz** besagt.

→ **Schlussfolgerung:** Im Falle einer Bestätigung der Hypothesen können **Kundencenter als symbolische Kommunikationsmittel** definiert werden.

Abbildung 2 Hypothesen der Arbeit

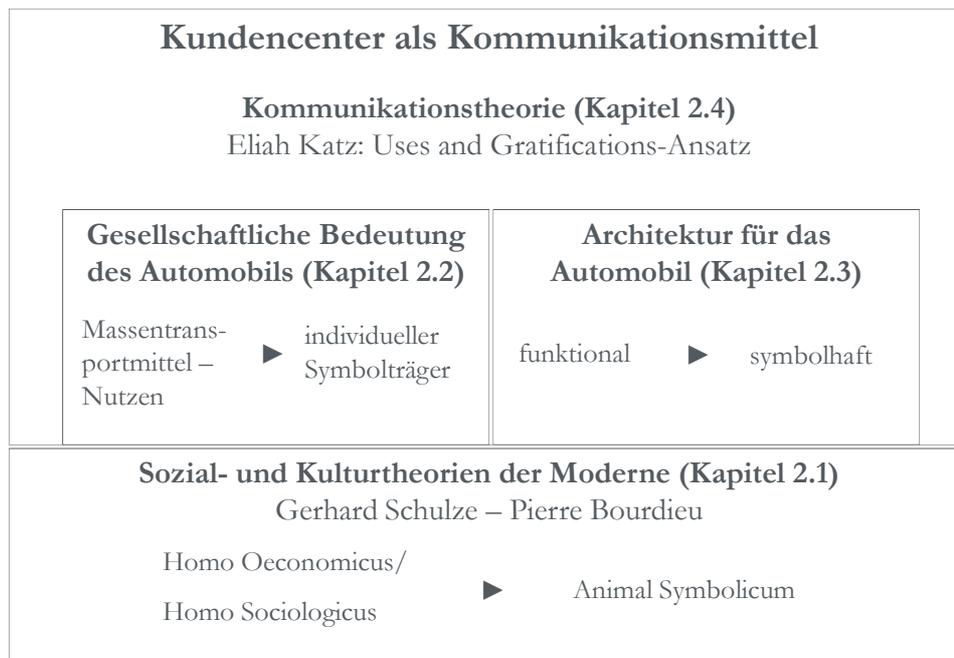
Bei der qualitativen Generierung der Hypothesen ergeben sich vier wesentliche Fragestellungen:

1. Was wollen Unternehmen kommunizieren?
2. Wie kommunizieren die Unternehmen mit dem Fahrzeugabholer?

3. Was erwarten die Fahrzeugabholer und
4. welche (un-)bewussten Wahrnehmungen haben diese bei der Selbstabholung?

Da zum Kommunikationsakt in der Regel drei Partner zählen, Sender, Empfänger und Kanal – hier Unternehmen, Abholer und Kundencenter –, werden in der vorliegenden Arbeit die Unternehmensziele erarbeitet (1.), die Kundencenter beschrieben (2.) und schließlich die Abholersicht (3.) durchleuchtet.

Als Grundlage der Forschungsfrage und zur Erklärung der Bedeutung der unterschiedlichen Kundencenter werden die folgenden Theorien herangezogen, die anschließend auf die Kundencenter übertragen werden. (Siehe Abbildung 3)



**Abbildung 3** Theoretisches Gerüst der Arbeit

Die gesamte Arbeit gliedert sich in die folgenden Kapitel:

Das Kapitel 1 beschäftigt sich mit der Verortung des Forschungsgegenstandes. In diesem Kapitel wird zunächst in das Forschungsthema (1.1) eingeführt, die Hypothesen und der Aufbau der Arbeit (1.2) werden erläutert, und es wird ein Überblick über die aktuelle Literatur- und Quellenlage (1.3) gegeben. Anschließend wird die Methodik (1.4) der qualitativen empirischen Forschung, die bei der vorliegenden Arbeit angewendet wurde, ausführlich beschrieben.

Das theoretische Gerüst wird in Kapitel 2 aufgebaut. Dazu wird zunächst in Kapitel 2.1 der

gesellschaftliche Kontext dargelegt. Zum einen wird hier der in der Sozialforschung unter anderem von Gerhard Schulze beschriebene gesellschaftliche Wertewandel des 20. Jahrhunderts zur Selbstentfaltung, Individualisierung, Erlebnisorientierung und Symbolisierung erläutert. Zum anderen wird die Entwicklung der traditionellen Sozialtheorien zur modernen Kulturtheorie im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts dargestellt. Pierre Bourdieu übernahm mit seinem Habituschema und der Praxeologie die Ideen von Ernst Cassirer, nach dem neben den traditionellen Menschentypen des Homo Oeconomicus und des Homo Sociologicus auch das Animal Symbolicum existiert. Dieser Sozialtypus unterscheidet sich stark von den beiden anderen Typen. Der Homo Oeconomicus richtet sein Handeln vorrangig nach dem größtmöglichen subjektiven Nutzen aus und der Homo Sociologicus orientiert sein Handeln maßgeblich an sozialen Normen und Werten. Das Animal Symbolicum dagegen sieht seine Welt als symbolische Welt. Der symbolorientierte Mensch handelt zwar ebenfalls nach sozialen Normen und Werten, diese sind aber in ein System von Symbolen eingeordnet. Personen, Handlungen und Gegenstände sind für ihn Elemente zur Vermittlung von Zeichen, die erkannt und gedeutet werden und Situationen beschreiben und unterscheiden. Das Animal Symbolicum orientiert sein Verhalten also vorrangig an von seiner Umwelt vermittelten Codes und Zeichen. Dabei ist anzumerken, dass jede Person von jedem Typus einen gewissen Anteil aufweist, sein Verhalten aber in entscheidenden Situationen verstärkt an dem Schema eines der Typen ausrichtet.

Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklungen ändert sich auch die Bedeutung des Automobils für den Menschen, die im Kapitel 2.2 untersucht werden soll. Hier zeigt sich, wie sich das Automobil vom Luxusgut Privilegierter zum Massentransportmittel und vorrangigen Nutzfahrzeug und weiter zum individuellen Symbolträger für die breite Masse entwickelt hat. Verdeutlicht wird dies mittels der Semiotik der Gegenstände von Roland Barthes und Jean Baudrillard. Diese besagt, dass Menschen Gegenstände kaufen und gebrauchen, um ihre Lebenseinstellung, persönlichen Werte und ihren sozialen Status zu vermitteln. Personen nutzen demnach Dinge als Symbolträger, als Zeichen, um auszudrücken, wer man ist oder wer man sein möchte.

Der Theorieteil 2.3 beschäftigt sich mit der Entwicklung und Bedeutung der Architektur für das Automobil. Hier soll gezeigt werden, wie sich aus dem veränderten Bedürfnis des Menschen nach Erlebnis, Individualisierung und Symbolik der Wandel der Architektur in Form und Zweck vom rein funktionalen, statischen Typus, wie Autobahnen, Raststätten oder Parkhäuser, hin zu symbolhaften Gebäuden, wie Museen, Showrooms oder Kundencenter, vollzogen hat. Vor allem die Schriften von Charles Jencks über die Architektursprache legen die Architektur als Kommunikationsmittel dar.

Im Rahmen der Kommunikationstheorie besagt der Uses and Gratifications-Ansatz nach Elich Katz unter anderem, dass Menschen diejenigen Medien nutzen, die ihnen gesuchte Informationen liefern, mit denen sie sich identifizieren und einer Gruppe zuordnen können. Der Uses and Gratifications-Ansatz fokussiert sich dabei allein auf die Nutzerperspektive. Dieser

Ansatz wird in Kapitel 2.4 erläutert und schließlich auf das Forschungsthema angewandt. Übertragen auf die Kundencenter der deutschen Automobilindustrie könnte dies bedeuten, dass Automobil und Architektur zur Kommunikation dienen: Unternehmen wollen mit den Kundencentern ihre Philosophie und Werte ausdrücken, aber auch den prospektiven Käufern damit entgegenkommen. Auf der anderen Seite nutzen Menschen das Automobil als Symbol für Lebenseinstellung und sozialen Status. Ebenfalls nutzen sie das Kundencenter, indem sie dort bestimmte Informationen, Bestätigungen und Identifikationen einholen.

Bei der Betrachtung der sieben Kundencenter werden sehr unterschiedliche Konzepte deutlich, die im Kapitel 3 analysiert werden. Hierfür wird in Kapitel 3.1 zunächst die allgemeine Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der deutschen Kundencenter seit 1953 dargestellt, die sich aus der Marktsituation im Automobilssektor ergibt. In diesen geschichtlichen Verlauf werden die einzelnen Fallbeispiele (Kapitel 3.2) eingeordnet. Somit wird aufgezeigt, wie sich das Angebot der Fahrzeugauslieferung verdichtet und deren architektonischer Rahmen geändert hat. Die Kundencenter werden ausführlich in ihrer Architektur, der Strukturierung der Inszenierungselemente, dem Prozess der Fahrzeugübergabe, den Zielen des Unternehmens und der erwarteten Wirkung auf den Abholer beschrieben. Daraus werden schließlich die einzelnen Inszenierungskonzepte herausgearbeitet, um diese dann im Kapitel 3.2.6 miteinander zu vergleichen.

Die unterschiedlichen Kundencenter gilt es, in der Arbeit auf einen Zusammenhang mit der Wahrnehmung durch den Abholer zu ermitteln. Dazu wird im Kapitel 3.3 zunächst die Wirkung des Gebäudes, der Struktur der Inszenierungselemente und des Prozesses der Fahrzeugübergabe auf den Abholer untersucht.

Das Ziel der Arbeit ist die Auswertung der theoretischen und empirischen Ergebnisse: Mit Kapitel 4 werden die oben aufgestellten Hypothesen und die Definition der Kundencenter als symbolische Kommunikationsmittel geprüft. Bei Hypothese I steht die Unternehmensseite im Fokus. Hier wird untersucht, welche Ziele die Automobilunternehmen mit den Kundencentern verfolgen, genauer, ob sie die Kundencenter zur Vermittlung ihrer Werte, zur Kaufbestätigung, zur Zufriedenstellung sowie zur Markenbindung des Kunden einsetzen. Darüber hinaus wird geprüft, welche Rolle die Architektur und der Fahrzeugübergabeprozess haben. Die (unbewussten) Wahrnehmungen der Fahrzeugabholer sollen ebenfalls im Hinblick auf diese Ziele durchleuchtet werden.

Die beiden anderen Hypothesen beziehen sich auf den Fahrzeugabholer. Auf der einen Seite soll erarbeitet werden, ob der Fahrzeugabholer als ein *Animal Symbolicum* bezeichnet werden kann (Hypothese II). Das würde bedeuten, das Automobil habe für ihn einen bestimmten symbolischen Stellenwert. Das Auto wäre dann für ihn mehr als nur ein Fortbewegungsmittel, so dass er einen höheren zeitlichen wie finanziellen Aufwand betreibt, um sein Fahrzeug abzuholen. Auf der anderen Seite wird der Kommunikationsaspekt aus Sicht des Mediennutzers hinzugezogen. Unter Anwendung des Uses and Gratifications-Ansatzes soll untersucht werden, ob die Fahrzeugabholer das Kundencenter als Medium zur Informationsgewinnung,

Identifikation sowie Bestätigung nutzen (Hypothese III). Fragen in diesem Zusammenhang beschäftigen sich mit den Erwartungen der Käufer von der Fahrzeugabholung, mit den Gründen für die Fahrt zum Kundencenter sowie mit den Wahrnehmungen während des Aufenthaltes.

Zur Überprüfung werden bei jeder Hypothese die entsprechenden Theorien (Animal Symbolicum, Automobil- und Architektur-Symbolik und Uses and Gratifications-Ansatz) und die Aussagen der Experten und Fahrzeugabholer hinzugezogen und ausgewertet. Im Falle der Bestätigung der Hypothesen könnte schließlich das Kundencenter als ein symbolisches Kommunikationsmedium definiert werden, das sowohl von Unternehmens- als auch von Käuferseite genutzt wird, um Informationen und Werte zu vermitteln bzw. zu erlangen.

In einer Abschlussbetrachtung (Kapitel 5) soll neben einer Zusammenfassung und weiteren Erkenntnissen zur Inszenierung ein Ausblick die mögliche weitere Entwicklung der Kundencenter in der Automobilindustrie aufzeigen. Es wird dabei auf Standorte, Formen, Elemente und Prozesse eingegangen.

### 1.3 Literatur- und Quellenlage

Aufgrund der zeitlichen Nähe der Thematik wie auch der Innovation des Konzeptes der Kundencenter sowie deren breiter Anwendung ist diese Themenstellung nicht nur sehr aktuell, sondern ist auch in der wissenschaftlichen Forschung noch kaum berücksichtigt worden. Derzeit wird zwar in den Forschungsbereichen Psychologie, Architektur, Marketing und Tourismus das Thema Kundencenter aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, jedoch beschränken sich die Abhandlungen auf einzelne Kundencenter oder sie erwähnen die Kundencenter lediglich als Beispiele.

Das Kundencenter wird im Marketingbereich hinsichtlich der Wettbewerbspositionierung durchleuchtet. Das Markenmanagement (Heribert Meffert, Dieter Ahlert, Franz-Rudolf Esch, Bernd Schmitt, Dieter Herbst, Bernd Gottschalk), der Imagetransfer (Anneliese und Ralf Ulrich Mayer, Walin Olins) und auch Untersuchungen zum Konsumentenverhalten (Werner Kroeber-Riel, Peter Weinberg, Willi Schneider, Ingo Balderjahn) sowie zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Manfred Bruhn, Christian Homburg) beschäftigen sich mit der Platzierung der Marke und der Verbreitung des Images. Ein wesentlicher Bestandteil des Marketings ist die Werbung für das Produkt in der Öffentlichkeit (Werner Kroeber-Riel), dazu gehören auch Erlebnis- und Konsumwelten zur umfassenden Darstellung der Marke und zum Transfer des Images und der tiefen Verwurzelung im Gedächtnis der breiten Masse. Aus diesem Grunde entstehen im Rahmen von Veröffentlichungen zum Automobilmarketing (Willi Diez, Reinhard Hünerberg, Heike und Harald Proff, Erwin Dichtl, Laura Ilzarbe) und über Erlebniswelten (Beate Meinicke, Hans Jürgen Kagelmann, Hans Hinterhuber, Peter Weinberg,

Thomas Bieger, Albrecht Steinecke, Otto Riewoldt) knappe Beiträge über Automobil-Kundencenter.

Die Forschung im Tourismusbereich untersucht das Phänomen der Erlebniswelten generell und thematisiert dabei auch einzelne Kundencenter (Wolfgang Isenberg und Horst Opaschowski, Institut für Mobilitätsforschung). Hier werden hauptsächlich touristische Anziehungspunkte, wie zum Beispiel Hotelanlagen oder Kundencenter, hinsichtlich ihrer Attraktivität beschrieben, aber ein einzelnes Kundencenter wird nicht konkret hinsichtlich der Fahrzeugübergabe analysiert oder etwa mit anderen Konzepten verglichen.

Den Kommunikationsaspekt der Architektur untersuchen zahlreiche Publikationen (Charles Jencks, Carlpeter Braegger, Renato de Fusco, Günther Fischer, Adrian Forty, Magnano Lampugnani und Eduard Führ). In diesen Veröffentlichungen werden Materialien und Formen als Elemente der Kommunikation untersucht. Alle Autoren gehen dabei davon aus, dass Gebäude wesentliche Botschaften transportieren können.

Hinsichtlich der Automobilindustrie beschäftigt sich die Architektur innerhalb von Fachpublikationen (u. a. Christian Marquardt, Thorsten Scheer, Dirk Meyhöfer und Jonathan Bell) mit der Architektur für das Automobil, vereinzelt auch mit den Kundencentern, wie die Autostadt in Wolfsburg (Gunter Henn) oder die BMW Welt (Kristin Feireiss). Sämtliche Bücher und Beiträge beschränken sich allerdings auf eine Beschreibung der Architektur und der Ziele der Unternehmen und geben keinen vergleichenden Überblick über die unterschiedlichen Unternehmenskonzepte.

Über die Wahrnehmung der Abholer hinsichtlich des Gebäudes und der Fahrzeugübergabe existieren bislang keinerlei empirische Forschungsarbeiten.

Somit fehlen in der wissenschaftlichen Forschung sowohl ein umfassender Überblick über die Entstehungsgeschichte der Kundencenter, eine Typologisierung und eine empirische Untersuchung der Kundenwahrnehmung. Diese Lücke soll die vorliegende Dissertation schließen. Die Arbeit kann somit einen Beitrag leisten zu einer vollständigeren wissenschaftlichen Erschließung der zeitgenössischen Entwicklung in der Architektur. Aufgrund der Einbeziehung des historischen und kulturellen sowie sozial- und kommunikationswissenschaftlichen Kontextes ist diese Arbeit ein interdisziplinäres Projekt, welches das Forschungsthema aus verschiedenen Perspektiven durchleuchtet.

## 1.4 Methodik

Für die empirische Ermittlung der einzelnen Inszenierungskonzepte von Kundencentern wurden, neben der Betrachtung und Beschreibung der Gebäude vor Ort, Experteninterviews durchgeführt. Mehrere Experten aus der Praxis wurden dabei mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews befragt. Aufgrund der beruflichen Position der Interviewpartner können diese

als Experten auf dem Gebiet, auf dem sich diese Arbeit bewegt, eingestuft werden. Die Interviews entstanden in zwei Stufen: Eine erste, einführende Interviewrunde diente einem generellen Überblick über die Ziele des Unternehmens, das Gebäude und den Prozess der Fahrzeugübergabe. Nach der Auswertung der Gespräche folgte eine zweite Interviewrunde, um konkret die einzelnen Bestandteile, deren Stellenwert sowie die erwartete Abholerwahrnehmung zu diskutieren. Vertieft wurden die Themen

- Kommunikation mittels Architektur, Innenarchitektur und Fahrzeugübergabeprozess und
- Vermittlung von Unternehmenswerten.

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden in den Kapiteln 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4 und 3.2.5 ausgewertet.

Um die Wirkung der Kundencenter aus Käufersicht zu ermitteln, wurden darüber hinaus die Fahrzeugabholer befragt. Nachdem für dieses Publikum der vorrangige Zweck der Gebäude die Fahrzeugauslieferung und die Kaufbestätigung für den Käufer ist, konzentriert sich die Empirie auf den Käufer, der sein Fahrzeug in dem Center abholt. Themen der qualitativen, leitfadengestützten Befragung waren die

- Wirkung des Gebäudes
- Wirkung der einzelnen Inszenierungselemente und
- Wirkung des Fahrzeugübergabeprozesses.

Der genaue Ablauf der Interviews mit den Abholern soll später in Kapitel 3.3.1 noch detailliert geschildert werden.

Wie erwähnt, entstand die Datenerhebung bei beiden Zielgruppen anhand von leitfadengestützten Interviews. Nach Uwe Flicks „Qualitative Sozialforschung“<sup>4</sup> wurde eine Vergleichsstudie erstellt, die den Forschungsgegenstand nicht in seiner Komplexität und Gesamtheit betrachtet, sondern mehrere Fallbeispiele im Hinblick auf ein konkretes Merkmal hin untersucht und diese vergleichend gegenübergestellt. Die Datenerhebung fand mittels Interviews mit gezielten Fragen statt, die später mit einem kodierenden Verfahren ausgewertet wurden. Zugleich sind die Interviews Momentaufnahmen, die den Zustand zum Zeitpunkt der Befra-

---

<sup>4</sup> Flick, S. 179ff

gung beschreiben und eine Bestandsaufnahme subjektiver Sichtweisen wiedergeben. Bei der Momentaufnahme ist die Verlaufsperspektive der Käuferansichten nicht relevant, die Veränderungen der Kundencenter dagegen sind es schon.

Die Autorin hat sich bei den Käufern für ein offenes, leitfadengestütztes Interview entschieden, damit die persönliche Sichtweise der Befragten besser erforscht werden kann, im Gegensatz zu Fragebögen.<sup>5</sup> Die Kundenbefragung war fokussiert, das heißt nach Vorgabe des einheitlichen Reizes wurde dessen Wirkung untersucht. Die Befragung fand nach den Kriterien von Flick möglichst unter folgenden Kriterien statt: „Nichtbeeinflussung, Spezifität der Sichtweise und Situationsdefinition aus deren Sicht, Erfassung eines breiten Spektrums an Bedeutungen des Stimulus, Tiefgründigkeit und personaler Bezugsrahmen auf Seiten des Interviewten“.<sup>6</sup>

Die Experteninterviews wurden, soweit möglich, mit Tonband aufgezeichnet, zusätzlich wurden Feldnotizen gemacht. Während der Kundenbefragung wurden ausschließlich Feldnotizen gemacht.

Beide Interviewgruppen wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>7</sup> kodiert. Das bedeutet, es wurden die Aussagen mittels Codes in Kategorien gefasst, um somit den Inhalt zu ordnen und dann vergleichen zu können. Dabei wird das Material auf relevante Passagen gekürzt und reduziert und zu ähnlichen Codes gebündelt. So entsteht eine größere Klarheit der Aussagen.<sup>8</sup> Bei der Auswertung der Interviews wurde ein Kodierverfahren eingesetzt, welches die einzelnen Bestandteile und Angebote der Kundencenter insgesamt sechs Schlagworten zuordnet (vgl. Abbildung 23). Anhand dieser Codes können die Ergebnisse der Interviews gut beschrieben und vergleichbar dargestellt werden.

---

<sup>5</sup> Flick, S. 194

<sup>6</sup> Flick, S. 195

<sup>7</sup> Schritte bei der Inhaltsanalyse: 1. Festlegung des Materials, Auswahl der Interviews, 2. Analyse der Erhebungssituation (Leitfaden), 3. Material formal charakterisieren (Erhebung, Aufbereitung, Transkription), 4. Analyse der Texte: Was will man herausinterpretieren? Theoriegeleitete Fragestellung, 5. Kodiereinheiten, Kontexteinheiten, Auswertungseinheiten, 6. Analyse, 7. Interpretation in Bezug auf die Fragestellung. Zusammenfassende, explizierende oder strukturierende Inhaltsanalyse, vgl. Mayring (2007)

<sup>8</sup> Flick, S. 386ff

## 2 Theoretische Grundlagen und historischer Kontext

### 2.1 Gesellschaftliche Entwicklungen

Im Laufe des letzten Jahrhunderts hat sich in Bezug auf das Automobil ein Wandel in der Gesellschaft vollzogen, der das Auto zu einem wesentlichen Bestandteil des alltäglichen Lebens gemacht hat. Um die Bedeutung des Autos für den einzelnen Menschen verstehen zu können, muss aber zunächst die generelle Situation der Gesellschaft im 20. Jahrhundert untersucht werden.

#### 2.1.1 Wertewandel

Soziologen des ausgehenden 20. Jahrhunderts haben einen Wandel der gesellschaftlichen Wertvorstellungen zur Selbstentfaltung, Individualisierung und Erlebnisorientierung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts beschrieben.<sup>9</sup> Gerhard Schulze stellt in seinem Werk „Die Erlebnisgesellschaft“ dar, wie sich der Wandel vom außenorientierten zum innenorientierten Verhalten der weit entwickelten Industriegesellschaft vollzogen hat. Die von ihm beschriebene Wende zur Erlebnisgesellschaft resultiert aus dem Ansteigen des Wohlstands und des Lebensstandards seit dem Zweiten Weltkrieg, aus der Zunahme des Freizeitanteils sowie aus der Ausweitung der Bildungsmöglichkeiten und des technischen Fortschritts.<sup>10</sup> Bei dieser neuen innenorientierten Lebensauffassung dreht sich das Handeln und Denken des Menschen vor allem um die eigene Person.<sup>11</sup> War die bisherige Lebensaufgabe stark von der Sicherung der Grundbedürfnisse bestimmt, so verliert heute diese Aufgabe immer mehr an Bedeutung. Es sind vorrangig positive Gefühle, Erlebnis und Genuss zum Lebensziel geworden.<sup>12</sup> Dies ist in allen Bereichen des täglichen Lebens zu beobachten: Tourismus, Medien, Kino, Sport, Kultur, Einkauf, Gastronomie etc..

Helmut Klages definiert diese entstandene Erlebnisgesellschaft folgendermaßen: „Hinter dem

---

<sup>9</sup> Gerhard Schulze und Ronald Inglehart: Auf diese Beiden beziehen sich alle Autoren, die das erlebnisorientierte Verhalten der industriell entwickelten Bevölkerung beschreiben. Dient als Grundlage für Erlebniswelten in sämtlichen Konsumbereichen: Freizeit, Einkauf, Urlaub etc.

Weiterführende Literatur: Klages, Helmut: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, 2. Auflage, Frankfurt/New York 1985; Klages, Helmut; Hippler, Hans-Jürgen; Herbert, Willi: Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition, FFM 1992; Klages, Helmut; Kmicciak, Peter (Hrsg.): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, New York 1979.

<sup>10</sup> Schulze, S. 33

<sup>11</sup> Schulze, S. 35

<sup>12</sup> Diez, S. 114

Stichwort Erlebnisgesellschaft verbirgt sich die Beschreibung von Aktivitäten unterschiedlichster gesellschaftlicher Bereiche, die Genuss und Konsum als oberstes Ziel ins Auge fassen. Gesellschaftliche Entwicklungen in den 80er und 90er Jahren haben dazu geführt, dass die Arbeitszeit des Einzelnen gesunken und die Freizeitaktivitäten in gleichem Maße angewachsen sind.<sup>13</sup> Für Klages orientiert sich der Mensch in seinem Verhalten nicht mehr an den ursprünglichen Pflicht- und Akzeptanzwerten, die den Umgang in der Gesellschaft bestimmen, sondern an Selbst- und Persönlichkeitswerten, wie Kreativität, Autonomie, Unabhängigkeit, Selbständigkeit, Selbstentfaltung und Hedonismus.<sup>14</sup> Personen verfolgen demnach vorrangig ihre persönlichen Ziele – der Erfüllung des eigenen Lebens und der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse.

Genau diesen Trend seit 1970 beschreibt auch Ronald Inglehart in „Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt“ (1989). Er benennt hier den Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Bedürfnissen in der modernen Industriegesellschaft und erklärt ihn mit der aus dem wirtschaftlichen und sozialen Aufstieg resultierenden Zunahme von Lebenszufriedenheit und Glück. An das steigende und anhaltende Niveau passt sich die Bevölkerung soweit an, dass der Anspruch an subjektivem Wohlbefinden immer größer wird.<sup>15</sup> Dies führt zur Änderung der vorherrschenden Werte der Gesellschaft, von materialistischen zu postmaterialistischen Wertvorstellungen, von der vorrangigen Suche nach Sicherheit und Nahrungsbeschaffung zum Streben nach Selbstverwirklichung und zur Suche nach Prestigeobjekten.<sup>16</sup>

Infolge der neuen Denkmuster der Gesellschaft, in dessen Zentrum die Individualisierung des Einzelnen steht, werden die traditionellen sozialen Gesellschaftsstrukturen, wie Klasse und Familie, die standardisierten Lebensläufe und geläufigen Sozialtypen aufgelöst.<sup>17</sup> Dabei werden aber nicht nur die alten Muster aufgehoben, sondern es entsteht eine neue Optionalität der Lebensumstände hinsichtlich Konsum, Beruf, Partner, Wohnen oder Kinder und somit eine neue Form der Gesellschaftsstruktur.<sup>18</sup> Die von Schulze geschilderte Innenorientierung beim menschlichen Denken und Verhalten bringt eine „Ästhetisierung des Alltags“ mit sich.<sup>19</sup> Da die primären Bedürfnisse in den Industrienationen weitestgehend gestillt sind, versucht der Mensch, nun verstärkt seine sekundären Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung und Selbst-

---

<sup>13</sup> Klages 1985, S. 50

<sup>14</sup> Klages 1985, S. 27f

<sup>15</sup> Inglehart, S. 309

<sup>16</sup> Inglehart, S. 497f

<sup>17</sup> Schulze, S. 15

<sup>18</sup> Schulze, S. 77

<sup>19</sup> Schulze, S. 38, vgl. auch Veblen, Bourdieu

verwirklichung zu erfüllen.<sup>20</sup> Dabei sucht er das personelle und gegenständliche Umfeld aus, das ihm die gewünschte soziale Anerkennung verleiht, und das ihn in seinem Streben nach Zufriedenheit unterstützt. Die Gegenstände werden im Zuge dessen, über ihren funktionalen Nutzen hinaus, aufgrund ästhetischer und symbolischer Merkmale ausgewählt und gebraucht.

## 2.1.2 Animal Symbolicum: Entstehung der Kulturtheorien

Im 20. Jahrhundert vollzog sich, wie geschildert, ein Wandel der Einstellungen und Werte der Gesellschaft, der Veränderungen des menschlichen Verhaltens mit sich brachte. Soziologen haben diesen Wandel beobachtet und in einer neuen Kulturtheorie das menschliche, symbolorientierte Verhalten beschrieben. Während im 19. und 20. Jahrhundert die traditionellen Sozialtheorien des Homo Oeconomicus<sup>21</sup> und des Homo Sociologicus<sup>22</sup> beleuchtet wurden, trat im späten 20. Jahrhundert eine neue symbolorientiert kommunikative Menschenanschauung auf, die des Animal Symbolicum. In dieser Zeit spielt nach dem Nutzen und den Normen der Aspekt der Kommunikation eine zunehmend wichtige Rolle.

Der Begriff des Animal Symbolicum wurde von Ernst Cassirer eingeführt.<sup>23</sup> Er beschreibt diesen Sozialtypus und unterscheidet damit gleichzeitig den Menschen vom Tier dadurch,

„dass der Mensch nicht nach Regeln und Institutionen, die eine soziale Ordnung sichern und die Instinktarmut kompensieren, handelt, sondern in einem symbolischen Universum lebt und die Welt nicht anders erfahren kann als dadurch, dass er ihr fortwährend Bedeutung verleiht, er nur in einer Bedeutungswelt handeln kann.“<sup>24</sup>

Kulturtheoretiker haben unterschiedliche Begriffe zu diesem Phänomen gewählt, sie beschreiben aber die gleiche Verhaltensweise. Roland Barthes hat dazu den Begriff „Homo Significans“ geprägt<sup>25</sup>, Charles Taylor nennt diesen Typus das „self-interpreting animal“ und bei Pierre Bourdieu wird die Form des Handelns und Verstehens in einem Habituschema

<sup>20</sup> Vgl. Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, die als Grundlage von den Sozialforschern übernommen wurde: Primäre Bedürfnisse: Körperliche Bedürfnisse, Sicherheit, soziale Beziehungen, soziale Anerkennung; Sekundäre Bedürfnisse: Soziale Anerkennung (Prestige und Status) und Selbstverwirklichung. Die hierarchische Abfolge der Bedürfnisse wurde zwar nicht empirisch nachgewiesen, die Bedürfnispyramide dient jedoch als Beschreibung und praktische Kategorisierung der verschiedenen Bedürfnisse.

<sup>21</sup> Weiterführende Literatur zum Homo Oeconomicus: Alexander Dietz: Der homo oeconomicus, Gütersloh 2005; Gebhard Kirchgässner: Homo oeconomicus - Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen 1991.

<sup>22</sup> Weiterführende Literatur zum Homo Sociologicus (Begriff von Dahrendorf geprägt): Ralf Dahrendorf: Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Wiesbaden 2006; Emile Durkheim: Soziologie und Philosophie, Frankfurt am Main 1985; Talcott Parsons: The Social System, New York 1951.

<sup>23</sup> Cassirer, S. 51

<sup>24</sup> Reckwitz, S. 86

<sup>25</sup> Reckwitz, S. 118

und in der Praxeologie festgelegt. Zur Vereinfachung wird im Folgenden die Bezeichnung „Animal Symbolicum“ übernommen.

Die modernen Theorien gliedern sich in die strukturalistischen Kulturtheorien von Claude Lévi-Strauss, Ulrich Oevermann, Michel Foucault, und Pierre Bourdieu, die das Verhalten auf unbewusste Codes und Differenzsysteme zurückführen, und in die interpretativen Kulturtheorien von Alfred Schütz, Erwin Goffmann, Clifford Geertz und Charles Taylor, die „implizite Deutungsschemata lebensweltlichen Wissens“ dem Handeln und Denken zugrunde legen.<sup>26</sup> Am deutlichsten haben die beiden Sozialforscher Pierre Bourdieu (1930-2002) und Charles Taylor (\*1931) den neuen Sozialtypus und den Wandel der menschlichen Handlungsorientierung beschrieben. In den Grundzügen stimmt die interpretative Theorie von Taylor mit der weiterentwickelten neostrukturalistischen Kulturtheorie von Pierre Bourdieu überein. Beide Theoretiker treffen Aussagen über die routinierte und inkorporierte Verwendung von Zeichen und Symbolen zur Interpretation der Handlungssituation durch die Person und zur Erklärung ihrer Handlungsweisen. Ebenso beschreiben beide die Differenzierungssystematik durch Symbole und Zeichen. Taylor knüpft mit den von den Akteuren verwendeten Sinnzuschreibungen an die Semiotik des Differenzsystems an, die auch Bourdieu mit seinem Habituschema beschreibt.

Für die vorliegende Arbeit sind das Habituschema und die Praxeologie von Bourdieu am ehesten anwendbar und sollen als theoretische Grundlage herangezogen werden.

Die drei Sozialtypen weisen unterschiedliche Verhaltens- und Denkweisen auf. Der Homo Sociologicus wird generell als gesellschaftlich orientierter, normativer Mensch dargestellt. Er richtet sein Handeln nach sozialen Normen, Erwartungen und Werten aus, hat eine Vorstellung, was richtig und gut ist, und handelt stets danach. Die zu erwartenden sozialen Sanktionen und die internalisierten sozialen Verpflichtungen beeinflussen dabei sein Verhalten.<sup>27</sup> Bourdieu beschreibt den Homo Sociologicus als eine Person, die auf der Basis externer sozialer Zwänge in Form von expliziten normativen Regeln handelt, und bezeichnet dies als „legalistischen Formalismus“.<sup>28</sup> Das Handeln ist bei diesem Typus durch von außen aufgelegte Regeln und Pflichten bestimmt.

---

<sup>26</sup> Reckwitz, S. 547; Andreas Reckwitz hat die unterschiedlichen Handlungserklärungen der Sozialtheorien einander gegenübergestellt und die Kulturtheorien umfassend zusammengestellt, analysiert und kritisiert. Er bezieht sich bei der Schilderung des Habituschemas und der Praxeologie auf die folgenden Schriften: Zur Soziologie der symbolischen Formen, FFM 1991; Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyrischen Gesellschaft, FFM 1979; Die feinen Unterschiede. Kritik an der gesellschaftlichen Urteilskraft, FFM 1982; Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft, FFM 1987 und Soziologische Fragen, FFM 1993.

<sup>27</sup> Reckwitz, S. 34

<sup>28</sup> Bourdieu 1976, Teil 2, Kapitel 2, S. 76

Der Homo Oeconomicus dagegen hat feste situationsbezogene Handlungsmuster. Er handelt stets rational, entsprechend der vorhandenen Informationen, und orientiert sich an den persönlichen Interessen und Wünschen und dem ökonomischen Prinzip der Maximierung des subjektiven Nutzens. Dieses utilitaristische Handeln geschieht vor dem Hintergrund der persönlichen Ziele und Präferenzen sowie des Informationsstandes. Der Homo Oeconomicus weist also ein subjektiv rationales Handeln auf.<sup>29</sup>

Nach Bourdieu ist der Homo Oeconomicus ein „Abziehbild des Homo Sociologicus unter umgekehrten Vorzeichen“, der sein Verhalten nach innen orientiert. Bei dieser utilitaristischen Handlungstheorie (rational choice) sind individuelle Größen und individuelle Präferenzen Einflussfaktoren des Handelns. Auch der Homo Oeconomicus trennt subjektive und normative Regeln der Umwelt – Bourdieu beschreibt dies als Innen- und Außendifferenz – er richtet sich aber schließlich nach „Zweckformulierung und Informationsverarbeitung“ an seinem individuellen Nutzen und eigenen Zielen aus.<sup>30</sup>

Diesen beiden Sozialtypen steht das Animal Symbolicum gegenüber. Reckwitz fasst über den cultural turn<sup>31</sup> in den Sozialwissenschaften unter anderem nach Clifford Geertz zusammen:

„(...) dass die Welt für den Menschen nur insofern existiert, als sie auf der Grundlage von symbolischen Ordnungen Bedeutungen zugeschrieben und sie damit gewissermaßen erst sinnhaft produziert wird: Die Welt existiert nur als symbolische, vor dem Hintergrund jener konstitutiven Regeln, die es ermöglichen, sie mit Bedeutungen zu versehen. Nicht über Zwecke oder Normen wird die Sozialwelt in erster Linie produziert und reproduziert, sondern über die kollektiv existierende sinnhafte „Ordnung der Dinge“, über Systeme von Unterscheidungen und Deutungsmustern, die als kollektive Wissensordnungen wirken und unter denen die Alltagssprache das elementarste Unterscheidungssystem bildet.“<sup>32</sup>

Er beschreibt damit, neben dem utilitaristischen Ansatz des Homo Oeconomicus und dem normativen Ansatz des Homo Sociologicus, den kulturtheoretischen Ansatz des Animal Symbolicum. Dieser Menschentyp orientiert sich in seinem Verhalten vorrangig an symbolischen Kodes, die ihm von seiner Umwelt vermittelt werden. Die modernen Kulturtheorien versuchen das Handeln dadurch zu erklären, dass die Menschen in einer Welt von Sinnsystemen leben, die allen Gegenständen und menschlichen Handlungen Bedeutungen zuordnen, die wiederum in Form von Zeichen und Kodes vermittelt, gelesen und gedeutet werden. Das Animal Symbolicum agiert demnach über Symbole. Zeichen sind dabei nur im Zusammenhang mit anderen Zeichen, in einem Zeichensystem, wirksam, ein Zeichen alleine kann nicht

---

<sup>29</sup> Reckwitz, S. 94

<sup>30</sup> Bourdieu 1987, S. 87ff

<sup>31</sup> Cultural turn: Damit wird der Wandel des Forschungsinteresses von der Sozialtheorie zur Kulturtheorie, zum symbolischen System, bezeichnet.

<sup>32</sup> Reckwitz, S.33

entsprechend entschlüsselt werden. Die Zeichen beziehen sich auf sprachliche Äußerungen, Rituale, und Kunstwerke und auf körperliches Handeln.<sup>33</sup>

Dabei ist anzumerken, dass die Menschentypen keine Abfolge darstellen. Jeder Mensch hat nicht nur starr einen der drei Sozialtypen verinnerlicht, sondern weist von jedem Typus Wesenszüge auf, die jedoch unterschiedlich stark dominieren. Jeder Mensch folgt somit situationsbezogen einem bestimmten Handlungsschema, das entweder stärker utilitaristisch, normativ oder symbolorientiert ausgeprägt ist. Es gibt daher keine klare Trennung der drei Dimensionen auf einzelne Personen, sondern die Dimensionen bestehen nebeneinander in der jeweiligen personalen Innenwelt und sind alle Bestandteile der individuellen Persönlichkeit. Die Stärke der Ausprägung entscheidet schließlich über das individuelle Verhalten. Die Wesenszüge wurden im späten 20. Jahrhundert neu betrachtet und in Form der Kulturtheorie des *Animal Symbolicum* beschrieben.

Bourdieu beschreibt mit seinem Habituschema und der Praxeologie (Praxis des Handelns) einen Zusammenhang zwischen „körperlichem Verhalten, praktischem Verstehen, Handlungszielen und übersubjektiven, historisch-spezifischen Sinnmustern“.<sup>34</sup>

Die beiden traditionellen Sozialtheorien erweitert Bourdieu, indem er die interpretativen Kulturtheorien einer phänomenologischen und strukturalistischen Handlungstheorie entwickelt. Der Strukturalismus beinhaltet die Theorie der übersubjektiven, symbolischen Ordnung und die Phänomenologie die Theorie des praktischen Sinnverstehens.<sup>35</sup> Beides sind Theorien, die dem Handeln einen Praxisbezug verleihen sollen. Der kulturtheoretische Strukturalismus vereint hier die mentalen und die sozialen Faktoren, die vom *Homo Oeconomicus* und vom *Homo Sociologicus* abweichend verarbeitet werden, da hier das Soziale im Mentalen verankert ist. Das Handeln ist nicht mehr an äußeren und inneren Faktoren ausgerichtet, wie Normen, Zwecke oder Überzeugungen, sondern unbewussten symbolischen Kodes zuzuschreiben.<sup>36</sup>

In diesem Zusammenhang führt Bourdieu das Habituschema ein: „Die Akteure bringen als Einzelne und als Kollektiv in der Zeit gleichförmige Praktiken hervor, weil sie über kognitive Schemata verfügen, die ihnen gruppenspezifische Sinnmuster an die Hand geben, auf deren Grundlage eine gleichförmige Klassifikation von Gegenständen der Handlungsumwelt erfolgt.“<sup>37</sup> Nach Reckwitz wird der Habitus folgendermaßen definiert: „Der Habitus ist im Akteur mental verankert und gleichzeitig eine kollektive, dem einzelnen Subjekt präexistente Wissensstruktur.“ Dieser Habitus leitet das Verhalten an, er ermöglicht dem Handelnden eine

---

<sup>33</sup> Reckwitz, S. 519

<sup>34</sup> Reckwitz, S. 311

<sup>35</sup> Bourdieu 1987, S. 86

<sup>36</sup> Bourdieu 1992, S. 31

<sup>37</sup> Reckwitz, S. 323, Bourdieu 1970, Kapitel IV, S. 125ff

routinierte Sinnzuschreibung gegenüber Gegenständen in der Handlungssituation, wobei das praktische Verstehen der Situation vorausgesetzt ist.<sup>38</sup> Dabei greifen die Personen auf einen Vorrat an Sinnmustern zurück und orientieren sich nicht etwa an normativen Faktoren wie der Homo Sociologicus.

Der Habitus, das von der Person verinnerlichte und routinierte Verhalten, lässt Personen auf symbolische Codes und Zeichen – Deutungssystem – reagieren und dient dadurch als Differenzsystem, das verschiedene soziale Gruppen aufgrund ihrer Handlungs- und Denkmuster voneinander unterscheidet. Der Handelnde kann mittels der Sinnmuster den Gegenständen eine Bedeutung zuschreiben, und diese aufgrund der ihm zugänglichen Unterscheidungen verstehen. Der Habitus übernimmt dabei die Umwandlung der Gegenstände in Zeichen, die dadurch zum Symbol werden.<sup>39</sup> Gegenstände und Personen erhalten somit eine Symbolik, aufgrund derer Personen Situationen unterscheiden und verstehen können. Beim kognitiven Erfassen der Umwelt entschlüsselt der Handelnde die ihm vorliegenden Zeichen und Symbole, auf dessen Grundlage er sich entsprechend verhält.

In seinem Werk „Die feinen Unterschiede“ wendet Bourdieu diese Unterscheidungssysteme auf das Konsumverhalten der französischen Gesellschaft an. Nach ihm ist in den 60er und 70er Jahren ein neues Kleinbürgertum entstanden, das sich nicht mehr an Pflicht-, sondern an Genusswerten ausrichtet („Pflicht zum Genuss“), und dem der Hedonismus geradezu vorgeschrieben ist.<sup>40</sup> Die Mitglieder dieser neuen Gesellschaft nutzen Konsumobjekte zur Unterscheidung von Klassen und damit als Symbol für einen bestimmten Lebensstil. Das Verhalten – und auch die Nutzung bestimmter Gegenstände – wird von den einzelnen Mitgliedern als Symbol für einen bestimmten verinnerlichteten Habitus aufgefasst, um damit eine Unterscheidung der Personen und eine Zuordnung in Klassen durchführen zu können.<sup>41</sup>

Bourdieu nennt unter anderem die Kleidung oder den Musikgeschmack als Beispiel für eine Symbolik, aufgrund derer sich Menschen unterscheiden und somit unterschiedliche soziale Gruppen bilden.<sup>42</sup> Jede Klasse hat ein eigenes gemeinschaftliches Habituschema – der Geschmack ist als Teil des Habitus zu verstehen –, das sie von anderen Klassen differenziert. Die Symbolik der Gegenstände als Unterscheidungssystem verhilft also zu einer Deutung der Handlungssituation durch den Menschen und leitet ein bestimmtes Verhalten ein.

Die gesellschaftliche Entwicklung wird in allen Bereichen beobachtet, zum Beispiel auch im Marketing. Hier steht im ausgehenden 20. Jahrhundert der hedonistische Konsum im Vorder-

---

<sup>38</sup> Reckwitz, S. 324; Bourdieu 1970, Kapitel IV, S. 125ff

<sup>39</sup> Bourdieu 1982, S. 378ff

<sup>40</sup> Bourdieu 1982, S. 576f

<sup>41</sup> Bourdieu 1982, S. 378ff

<sup>42</sup> Bourdieu 1982, S. 283

grund der Forschung, bei dem der technische Nutzen der Güter ohnehin gegeben ist und deshalb als Unterscheidungsmerkmal in den Hintergrund tritt (vgl. Abbildung 4). Während, aufeinander aufbauend, zu Beginn des letzten Jahrhunderts das Produkt und später die Marke im Fokus stehen, so wird im späten 20. Jahrhundert das Erlebnis im Zusammenhang mit dem Konsum präferiert. Bei der vorliegenden Arbeit ist jedoch eher der kulturtheoretische Ansatz entscheidend, daher werden hier die Theorien, u.a. von Bourdieu, herangezogen.

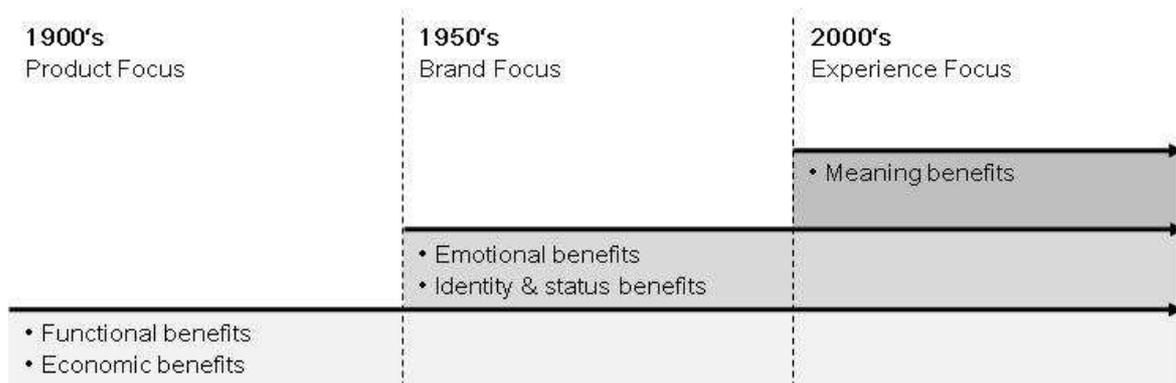


Abbildung 4 Veränderung der Konsumpräferenzen im 20. Jahrhundert<sup>43</sup>

Zusammenfassend kann man sagen, dass im ausgehenden 20. Jahrhundert eine neue Theorie eines Menschentypus beschrieben wurde, der sein Handeln und Denken vor allem an symbolischen Deutungen orientiert. Jede Person, jeder Gegenstand und jede Situation sind für ihn Codes, die er entschlüsselt und die sein Verhalten beeinflussen. Dieser Bedeutungen zuschreibende Mensch wird im Folgenden konkret hinsichtlich seiner Bewertung des Automobils beschrieben.

## 2.2 Veränderung der Bedeutung des Automobils

Im Zuge der beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen haben sich auch die Einstellung zum Automobil und somit auch die Bedeutung des Automobils gewandelt. Die Semiotik der Gegenstände – die symbolische Bedeutung von Gegenständen und die Benutzung der Gegenstände als Zeichen – soll in diesem Kapitel behandelt, ausführlich erläutert und schließlich konkret auf das Automobil angewandt werden. Dies dient als Grundlage der Erklärung des gesellschaftlichen Bedeutungswandels des Automobils, der daraufhin behandelt wird.

<sup>43</sup> Quelle: Diller/Shedroff/Rhea, S. 7

## 2.2.1 Semiotik der Gegenstände

Semiotik ist die Theorie der Zeichen.<sup>44</sup> Die von Pierre Bourdieu beschriebene Theorie des symbolorientierten Menschen und die von diesem angewandte Symbolik der Gegenstände demonstrieren den Wunsch nach Symbolisierung, Selbstentfaltung, Individualisierung und Erlebniserfahrung. In diesem Kapitel soll die Veränderung der Bedeutung des Automobils für den Menschen aufgezeigt werden, innerhalb der sich das Automobil vom Massentransportmittel und vorrangigen Nutzfahrzeug zum individuellen Symbolträger entwickelt hat. Demzufolge kaufen und gebrauchen Menschen Gegenstände, um ihre Lebenseinstellung, persönlichen Werte und ihren sozialen Status zu vermitteln. In diesem Zusammenhang wird das Automobil von seinem Besitzer als ein Symbolträger genutzt, um auszudrücken, wer er ist, wer er sein möchte oder welcher sozialen Gruppe er angehört.<sup>45</sup>

Wie bereits geschrieben, handelt das *Animal Symbolicum* verstärkt nach einer symbolischen, sinnhaften Dimension im Konsum: „Die Welt existiert für ihn nur als bedeutungsvolle, symbolische, alles Sinnliche nur als Sinnhaftes.“<sup>46</sup> Er nimmt seine Umwelt über Zeichen auf, er nimmt sie wahr, dekodiert sie, d.h. ordnet ihr eine Bedeutung zu, und richtet an deren Deutung sein Handeln aus. Roland Barthes äußert sich über diese Zeichen und erklärt die Bedeutung der Semiotik bzw. Semiologie:

„Ein Kleidungsstück, ein Auto, ein Fertiggericht, eine Geste, ein Film, ein Musikstück, ein Bild aus der Werbung, eine Wohnungseinrichtung, ein Zeitungsartikel – offenbar lauter bunt zusammengewürfelte Gegenstände. Was können sie miteinander gemein haben? Zumindest dies: Sie alle sind Zeichen. Bewege ich mich durch die Straßen – oder durch das Leben – und treffe auf diese Gegenstände, so unterziehe ich sie alle notfalls unbewusst derselben Aktivität, nämlich einer bestimmten Lektüre: Der moderne Mensch, der Stadtmensch, liest ununterbrochen: er liest zunächst und hauptsächlich Bilder, Gesten, Verhaltensweisen: dieses Auto unterrichtet mich über den gesellschaftlichen Status seines Besitzers, dieses Kleidungsstück unterrichtet mich genauestens über das Maß an Konformismus oder Extravaganz des Trägers, dieser Aperitif (...) über den Lebensstil meines Gastgebers. (...) Alle diese «Lektüren» sind viel zu wichtig in unserem Leben, sie setzen zu viele gesellschaftliche, moralische und ideologische Werte voraus, als daß eine systematische Reflexion nicht versucht wäre, sie zu erfassen: Diese Reflexion bezeichnen wir, zumindest

<sup>44</sup> Weiterführende Literatur zur Semiotik: Ugo Volli: *Semiotik. Einführung in ihre Grundbegriffe*, Stuttgart 2002; Umberto Eco: *Einführung in die Semiotik*, München 1991; William Morris: *Grundlagen der Zeichentheorie. Ästhetik der Zeichentheorie*, München 1972.

<sup>45</sup> Weiterführende Literatur zur Gegenstandssymbolik: Donald A. Norman: *Dinge des Alltags. Gutes Design und Psychologie für Gebrauchsgegenstände*, Frankfurt 1988; Jean Baudrillard: *System der Dinge. Über unser Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen*, Frankfurt/Main 1991; Pierre Bourdieu: *Zur Soziologie der symbolischen Formen*, Frankfurt/Main 1974; Algirdas Greimas: *Object of Value*, 1989; Roland Barthes: *Elemente der Semiologie*, Baden-Baden 1979;

<sup>46</sup> Reckwitz, S. 87; Cassirer Teil I

derzeit, als Semiologie.<sup>47</sup>

Jede Kommunikation vollzieht sich mittels Zeichen. Ein Zeichen ist etwas, das für jemanden für etwas steht, und Zeichenträger sind Elemente, die zur Bedeutungsübermittlung verwendet werden, wie Worte, Musik sowie optische Zeichen, zum Beispiel Bilder, Plastik, Film, Fernsehen oder gestisch-mimische Bewegungen. Die Bedeutung resultiert immer aus dem Mitdenken eines ganzen Systems, einer Struktur zwischen Zeichen, denn ein einzelnes Zeichen hat keine Bedeutung und wird erst durch seine Beziehung zu anderen Zeichen zum Symbol über Gegensatz und Gleichheit oder Opposition und Äquivalenz.<sup>48</sup>

Die Zeichen werden in unterschiedlichen Bedeutungsebenen genutzt. Sie dienen einerseits dem Ausdruck von Genuss und Erlebnis (Symbole für schöne Erlebnisse, Freude, Spannung, Vergnügen, Faszination etc.), von Distinktion (Symbole werden zur Unterscheidung in soziale Gruppen genutzt) und von Lebensphilosophie (persönliche Werte, Einstellungen, Anschauungen).<sup>49</sup> Diese nach außen wahrnehmbaren Zeichen können Handlungen, Kleidung, Musikgeschmack oder auch Autos sein, die den Stil und Status anderen Personen im Handlungsumfeld erkennbar machen sollen. Oder umgekehrt, die Umwelt soll über diese Symbole die Person durch Unterscheidung von anderen in eine bestimmte Klasse einordnen.

Veblen beschreibt in „Theorie der feinen Leute“, weshalb Menschen Luxusgüter kaufen und gebrauchen. Nach ihm sollen diese Güter, wie Kleider, Reisen, Bildung oder Wohnungseinrichtung, den sozialen Status symbolisieren.<sup>50</sup> Dieser Vorgang ist mit sprachlicher Kommunikation vergleichbar: Die Person vermittelt mit ihrem „demonstrativen Konsum“ Zeichen, die die Umwelt zur Einordnung in eine soziale Klasse entschlüsseln soll.<sup>51</sup> Auch Bourdieu schreibt, dass sich Menschen durch die Gegenstände, mit denen sie sich umgeben, wie Häuser, Möbel, Autos, Parfum oder Kleidung, von anderen Personen differenzieren.<sup>52</sup> Das wird zum Beispiel in der Kleidung deutlich. Diese veranschaulicht nach außen den Beruf und damit zumeist die soziale Klasse, zum Beispiel Arbeitskittel oder Anzug.<sup>53</sup> Es sind also neben finanziellem Vermögen auch Geschmack und die Wahl der Nahrungsmittel, der Medien, der Wohnungseinrichtung und der Autos wesentliche Unterscheidungsmerkmale.<sup>54</sup>

---

<sup>47</sup> Barthes 1988, S. 165

<sup>48</sup> Karmasin, S. 152f

<sup>49</sup> Schulze, S. 93ff

<sup>50</sup> Schulze, S. 96

<sup>51</sup> Schulze, S. 109

<sup>52</sup> Bourdieu 1982, S. 282

<sup>53</sup> Bourdieu 1982, S. 328

<sup>54</sup> Bourdieu 1982, S. 355

In dieser „sinnlichen“ Gesellschaft sind es nicht mehr nur Beruf, Bildung und Besitz, die eine Person ausmachen, sondern es sind auch subjektive Einstellungen und persönlicher Stil, die den Menschen charakterisieren und nach außen darstellen.<sup>55</sup> Personen identifizieren und differenzieren sich und das Gegenüber mittels Gegenständen, die sie gebrauchen. Nachdem die Gesellschaft auch aufgrund des Strebens nach Individualisierung ihre traditionellen Strukturen verloren hat und der Mensch neue soziale Gruppen bildet, die u. a. der Gebrauch von Gegenständen verbildlicht, versucht er nun Anerkennung und Bestätigung durch eine neue soziale Bezugsgruppe zu erhalten.<sup>56</sup> Er ordnet sich selbst durch die um sich versammelten Güter, Kleidung, Wohnung, Auto etc., einer Gruppe zu, deren Werte auch mit seiner Lebenseinstellung verträglich sind. Es werden über die Güter neue Gemeinschaften gebildet.

Der Konsum von Gegenständen wird somit als Kommunikationsmittel genutzt, da mit den Gütern persönliche Eigenschaften kommuniziert – ausgedrückt und vermittelt – werden. In diesem Zusammenhang dienen die Produkte als Botschaften, also als Elemente einer Sprache.<sup>57</sup>

Nach dem Offenbacher Ansatz<sup>58</sup> werden die Funktionen, die ein Produkt für einen Nutzer haben kann, in verschiedene Bereiche eingeteilt (vgl. Abbildung 5).

Produkte werden von Personen aus verschiedenen Gründen und zu verschiedenen Zwecken genutzt. Theoretisch betrachtet, teilt sich der Nutzen zum einen in eine praktische und u. a. in eine produktsprachliche, sinnliche Funktion. Hier steht auf der einen Seite die Funktionsfähigkeit des Produktes: Es wird aufgrund seiner sachlichen Leistung gekauft. Auf der anderen Seite wird die sinnliche Funktion wiederum unterteilt in eine formalästhetische, wie Aussehen und Design, und in eine semantische Funktion. Die semantische Funktion besteht aus der Anzeichenfunktion, dem direkten Ausdruck der Bedeutung, und der Symbolfunktionen, dem indirekten Vermitteln der Bedeutung, die die Kaufentscheidung beeinflussen. Das Produkt vermittelt über diese Funktion Status, Werte und Lebenseinstellungen des Konsumenten oder Besitzers.

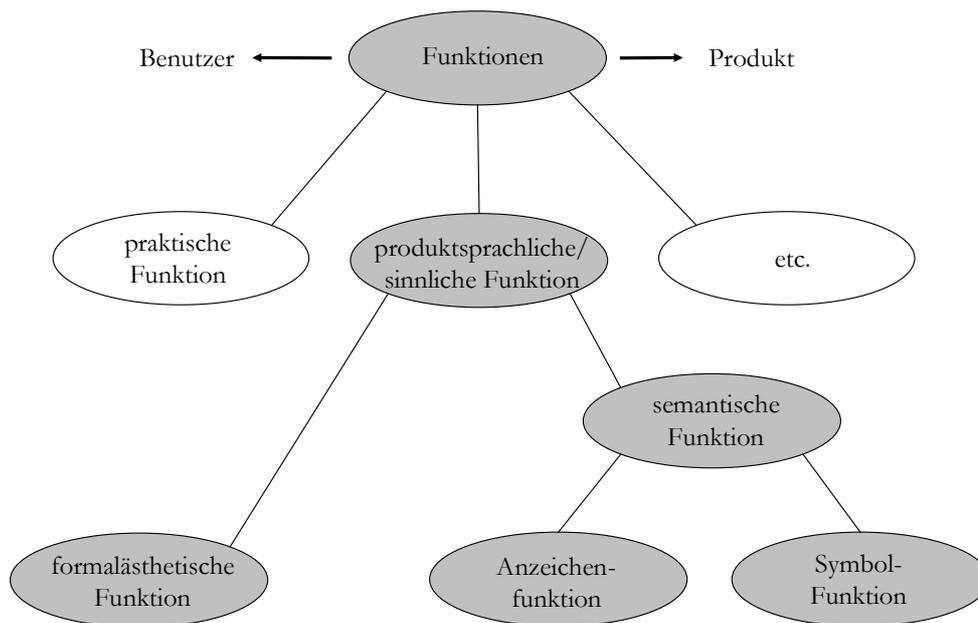
---

<sup>55</sup> Schulze, S. 110

<sup>56</sup> Diez, S. 51

<sup>57</sup> Karmasin, S. 203

<sup>58</sup> Benannt wurde der Ansatz nach der Hochschule für Gestaltung in Offenbach am Main. Hier wird seit den 1970er Jahren die Theorie der Produktsprache beim Design entwickelt („Offenbacher Ansatz“), die den Produkten formale, symbolische und semantische Funktionen zuordnet. Siehe hierzu: Dagmar Steffen: Design als Produktsprache – Der „Offenbacher Ansatz“ in Theorie und Praxis, Frankfurt 2000.



**Abbildung 5** Produktfunktionen nach dem „Offenbacher Ansatz“<sup>59</sup>

Angewandt auf das Automobil bedeutet es, dass es einerseits aus funktionalen Gründen gekauft wird, daher muss es vor allem fahrtüchtig sein. Daneben hat das Auto aber auch eine produktsprachliche Funktion: Es ist ein Objekt, das etwas ausdrückt. Das Auto erfüllt in diesem Zusammenhang einerseits einen ästhetischen Nutzen: Es muss gut aussehen (Design, Material, Farbe, Ausstattung). Der zweite Bereich der sinnlichen Funktion verleiht dem Auto eine semantische Ausdruckskraft. Dadurch muss es für den Nutzer nicht nur fahrtüchtig sein und ein gutes Design haben, sondern auch symbolische und Anzeichenfunktionen haben. Die einzelnen Knöpfe und Hebel müssen erkennbare Funktionen haben, und das Auto muss die eigenen Einstellungen, den Lebensstil und die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Personenkreis ausdrücken. Mit dem Besitz eines Autos werden Personen (scheinbar) in die Gemeinschaft eines Unternehmens aufgenommen.

Gegenstände haben also neben der praktischen auch eine semantische Funktion. Diese sagt etwas über den Besitzer aus, indem sie in Form von Zeichen dessen sozialen Status, Lebensstil und persönliche Einstellungen versinnbildlichen. Produkte können somit kommunikative wie auch individualitätsfördernde und sozial distinktive Funktionen einnehmen.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Quelle: Steffen, S. 34

<sup>60</sup> Eisendle/Miklautz: Artefakt und Kultur, in: Eisendle/Miklautz, S. 16

Helene Karmasin ordnet den Produkten ebenfalls unterschiedliche Funktionen zu.<sup>61</sup> Sie gliedert diese in instrumentelle Funktionen, die den grundsätzlichen Nutzen der Produkte darstellen und unabdingbar sind, in ökonomische Funktionen, die sich zum Beispiel auf die Preisgestaltung oder die Kosten-Nutzen-Analyse bezieht und die das Produkt als möglichst wertvoll auszeichnen soll, sowie in expressive, distinktive und soziale Funktionen, die der Unterscheidung der Personen dienen. Unter Anwendung dieser drei letzten Funktionen nutzt der Konsument die Produkte als Vermittlung von individuellen Eigenschaften: Wer er ist, wie er gesehen werden möchte oder zu welchen Gruppen er sich zugehörig fühlt. Der Person wird dabei ein bestimmtes Sozialprestige zugeeignet, das ihr Anerkennung und Ansehen verleihen sollen. Daneben gibt es unter anderem noch die ästhetische Funktion, hier spielen Verpackung und Design der Gegenstände eine große Rolle, sowie eine stabilisierende und stimulierende Funktion, die das Bedürfnis des Menschen nach Sicherheit und gegen Langeweile befriedigt.

Mit dieser neuen Einstellung gegenüber Gütern hat sich das Einkaufsverhalten stark geändert. Für den Konsumenten ist heute weniger der Basisnutzen als der Mehrwert der Güter entscheidend. Es sind zwar noch immer Preis und Qualität bestimmende Faktoren beim Kauf, jedoch zählen hier auch ästhetische Empfindungen und persönliche symbolische Werte, wie Sidney Levy schreibt: „People buy things not only for what they can do, but also for what they mean“.<sup>62</sup>

Es zählen dazu Nutzen wie Bequemlichkeit, Schönheit, Werbung. Den Käufer beschäftigt nicht mehr die Frage, ob er die Güter braucht, sondern vielmehr, ob er sie haben will und ob sie ihm gefallen. Güter sollen also verschiedene Bedürfnisse befriedigen, Gefühle erzeugen, Wünsche erfüllen und Lebensumstände ausdrücken.<sup>63</sup> Letztlich ist dabei das Ziel, mit dem Konsum von Gütern etwas über die eigene Person auszusagen. Die Unterscheidung in soziale Gruppen kann dadurch erfolgen, dass die einzelnen Gruppen ein ähnliches Erscheinungsbild, Kommunikations- und Denkweisen sowie Geschmack aufweisen.<sup>64</sup> Über diese Symbolsysteme werden Personen unterschieden, je nach Kleidung, Musikgeschmack, Zeitungswahl oder Autobesitz.

Gegenstände werden also als Symbole verwendet. Die Symbolisierung bedeutet nach Schulze die „Verwendung von Komponenten der Situation als Zeichen oder Hinweis auf Aspekte der Situation durch Zeichen.“ Der Mensch nutzt demnach die Zeichen zum Verständnis der Situ-

---

<sup>61</sup> Folgender Abschnitt vgl. Karmasin, S. 238-261

<sup>62</sup> Levy, S. 118

<sup>63</sup> Levy, S. 119

<sup>64</sup> Levy, S. 122

ation aber auch zum Ausdruck seiner Persönlichkeit. Der Fahrer fährt zum Teil ein bestimmtes Auto als Zeichen dafür, was er sich leisten kann<sup>65</sup> und somit, welcher sozialen Schicht er angehört.

In diesem Zusammenhang ist das Automobil ein Zeichen, das bestimmte Werte vermittelt. Der Fahrer eines Autos sieht in dem Gegenstand Werte, die mit seinen eigenen verinnerlichten Werten übereinstimmen, bzw. auf die er zustrebt. Diese Werte drückt er mit dem Gebrauch des Fahrzeugs aus, und zwar nicht mit irgendeinem Fahrzeug, sondern mit einer bestimmten Marke und mit einem bestimmten Modell sowie mit einer bestimmten Ausstattung. Diese Symbole dekodiert auf der anderen Seite der Betrachter und teilt den Autofahrer in eine bestimmte soziale Gruppe ein – vorausgesetzt der Betrachter verfügt über dieses Wissen.<sup>66</sup> Fahrer nutzen also bewusst die Prestigefunktion des Autos: Man kauft bestimmte „Marken zu seiner persönlichen Positionierung in seinem sozialen Umfeld“ und als „Statement nach außen“.<sup>67</sup> Diese Symbolik in Bezug auf das Automobil soll im folgenden Kapitel näher erläutert werden.

## 2.2.2 Automobil-Symbolik

Die Definition von Mobilität im Brockhaus lautet: „Wechsel eines oder mehrerer Individuen zwischen festgelegten Einheiten eines Systems“. Sozialwissenschaftlich betrachtet, bedeutet sie horizontale, also räumliche, und vertikale Mobilität, wie sozialer oder beruflicher Auf- oder Abstieg.<sup>68</sup> Hautzinger beschreibt die Mobilität als „wichtige Voraussetzung für die Teilhabe des Einzelnen an der Gesellschaft, für freie Entfaltung der Persönlichkeit und für wirtschaftliche Prosperität“.<sup>69</sup>

Wie auch immer man Mobilität beschreibt, das Automobil hat für den Menschen seit vielen Jahrzehnten eine herausragende Bedeutung und prägt die Lebensgestaltung wie kaum ein anderes Produkt. Es ist nicht nur Deutschlands stärkster Wirtschaftsfaktor, sondern es ist auch wie kein anderes Produkt mit Assoziationen, Begehrlichkeiten und Besitzerstolz verbunden.<sup>70</sup> Nach Sloterdijk bedeutet Automobilität „die Möglichkeit zur Wahl von Fortbewegungsart,

---

<sup>65</sup> Schulze, S. 50

<sup>66</sup> Dies gilt sicherlich nicht für die Gesamtheit der Autofahrer und Betrachter, da dies eine sehr subjektive Wahrnehmung ist. Dass die Symbolik des Automobils für viele eine Bedeutung hat – ob bewusst oder unbewusst – ist deutlich an den Entwicklungen in der Automobilindustrie zu erkennen: verschiedene Modelle für jede Lebenssituation, unterschiedliches Design etc. Dies wird in Kapitel 3.3 nochmals veranschaulicht.

<sup>67</sup> Christian Monzel: Die Bedeutung der Marke des Automobilherstellers – der Beitrag der Werbung: in: Ebel, S. 615

<sup>68</sup> Hautzinger, S. 12

<sup>69</sup> Hautzinger, S. 116

<sup>70</sup> Garth, S. 9

Strecke und Zeitpunkt und impliziert damit Individualität und Selbstbestimmung<sup>71</sup>. Das Auto bedeutet zum einen Mobilität, da schneller weitere Entfernungen zurückgelegt werden können, zum anderen Individualität, indem es dem Fahrer eine individuelle Fortbewegung unabhängig von Fahrplänen ermöglicht. Darüber hinaus bedeutet es häufig eine Vereinfachung des Lebens und Verbesserung der Lebensqualität, und es ermöglicht einen flexiblen und in der Regel schnelleren Transport von Gütern. Auch Baudrillard äußert sich über die Fortbewegung mit dem Automobil: „Die mühelose Fortbewegung begründet eine irrealer Glückseligkeit, ein Herausgehobensein aus der Existenz und der Verpflichtung. (...) Diese «dynamische Begeisterung» bildet das Gegenstück zum statischen und ruhigen Zufriedensein im Familienglück und die Klammer zum gesellschaftlichen Leben.“<sup>72</sup>

Somit zeigt sich, dass die Mobilität allgemein und das Auto im Besonderen als Symbol für Individualität, Flexibilität, Bewegung, Fortschritt und Leben gelten können, da sie zeitliche, räumliche und personenbezogene Unabhängigkeit und Spaß bieten.<sup>73</sup> Diese Unabhängigkeit bedeutet Freiheit des Einzelnen und Fortschritt der Gesellschaft. Das Streben nach Mobilität gehört zu den Urbedürfnissen des Menschen, so wurden seit jeher Fortbewegungsmittel erfunden und diese weiterentwickelt zur Streckenüberwindung oder zum Transport von Gegenständen. Aber erst mit der Motorisierung war die Basis geschaffen für die individuelle Mobilisierung der breiten Bevölkerung.

Kurt Möser fasst die vielseitige, sinnliche Bedeutung des Automobils zusammen, indem er schreibt:

„Das Auto ist Transportmittel, aber eben nicht nur und nicht einmal in erster Linie. Es ist auch Wunschmaschine, Faszinosum, Besitz- und Prestigeobjekt, Lifestyle-Signum, Individualitätsprothese, ausgelagerte Privatsphäre, Wohn- und Musikzimmer. Es ist eine Fahrmaschine für das Flanieren und das „Autowandern“ oder zur Erzeugung des Geschwindigkeitskitzels. Automobile sind bewegliche Skulpturen, Designobjekte, Gegenstände ästhetischer Bewunderung, sind Symbole von Freiheit und reale Mittel ihrer Erfüllung.“<sup>74</sup>

Das Automobil war auch schon immer über den Zweck als reines Fortbewegungsmittel hinaus ein Symbolträger und damit ein Zeichen des Wohlstands, Prestige, Zukunft, Selbstbestimmung und Statussymbol. Nicht jeder konnte und kann sich ein Auto leisten. Erst durch die für die Automobilindustrie bedeutungsvolle Einführung der Fließproduktion durch Henry Ford im Jahre 1913 wurde das Automobil zu einem erschwinglichen Gut.<sup>75</sup> Das bislang wenigen

<sup>71</sup> Mateo Kries: Vom Rad zum Auto, in: Vegesack S. 97

<sup>72</sup> Baudrillard 1974, S.87f

<sup>73</sup> Hautzinger, S. 67

<sup>74</sup> Möser, S. 11

<sup>75</sup> Ford T bis 1924 auf 290 \$ gesenkt (Monatslohn eines Arbeiters: 130 \$, zuvor das hundertfache eines Monatslohns), in: Vegesack, S. 196

vermögenden Personen vorbehaltene Luxusgut konnte mit dem Ford Model T nun von einer breiteren Bevölkerung erworben und genutzt werden. Somit wurde das Auto zu einem Massenprodukt, das der Bevölkerung zur Massenmobilität verhalf. Um die Konkurrenzfähigkeit auf dem Weltmarkt zu erhalten, übernahmen auch europäische Hersteller die neue Fließproduktion.<sup>76</sup> Dadurch konnte auch die deutsche Bevölkerung vermehrt ein Automobil erwerben: In Deutschland kam im Jahr 1953 ein Auto auf 52 Personen, 1958 bereits auf 21 und 1985 war das Verhältnis von Auto zu Person 1:2.<sup>77</sup>

Ungeachtet der Umweltbelastung, der Staus und zahlreichen Unfalltoten, die die Fahrzeuge verursachen, ist das Automobil bis heute ein begehrtes Objekt geblieben. Im Jahre 2004 besaßen in Deutschland 76% der privaten Haushalte ein Auto,<sup>78</sup> und dieses hat inzwischen nicht nur quantitativ eine zentrale Bedeutung im Alltag eingenommen. Es ist zu einem wesentlichen Element im täglichen Leben geworden. Der Mensch verbringt zunehmend mehr Zeit im Auto, in allen Lebensbereichen, sei es auf Dienstwegen, Geschäfts- und Urlaubsreisen, bei Freizeitaktivitäten und Einkaufsfahrten, die vermehrt mit dem Auto getätigt werden. Aufgrund der Verfügbarkeit und der Bequemlichkeit des Automobils werden zudem auch immer weitere Strecken auf sich genommen. Dies zeigt sich unter anderem bei der Wahl des Ortes der Freizeitaktivitäten, der immer weiter vom Wohnort entfernt ist.<sup>79</sup> Der Radius, in dem sich der Mensch bewegt, wird dadurch größer. Infolgedessen steigt auch der Anspruch an das Auto, an seine Qualität und an den Komfort. Ende der 60er Jahre schreibt Jean Baudrillard (1929-2007) über den Stellenwert des Automobils:

„Nur der häusliche Bereich als Ganzes (...) weist in seiner verhältnismäßigen Einheit einen gleich hohen positionellen Wert auf. Der Wagen bereichert das Privatleben mit einem Stück Außenwelt, ohne den Rahmen zu sprengen.“<sup>80</sup>

Baudrillard sagt damit aus, dass das Auto in seiner Bedeutung auf eine Stufe mit dem Heim gehoben wurde und sogar zu einem Teil des Heims geworden ist – zum Wohnzimmer, aufgrund der Ausstattungen wie Stoffverkleidungen und Polster-Sitze statt Bänke. Die ADAC-Motorwelt schrieb dementsprechend 1948:

„Unser Automobil ist ein kleines Haus auf Rädern, es ist ein Heim, in dem wir uns viele Stunden des Tages aufhalten..., so dass schon aus diesem Grunde alles getan sein sollte, um den Aufenthalt so angenehm, so entspannend wie möglich zu gestalten.“<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Vegesack, S. 207

<sup>77</sup> Vegesack, S. 196

<sup>78</sup> Statistisches Bundesamt Deutschland: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2005/04/PD05\\_\\_158\\_\\_631,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2005/04/PD05__158__631,templateId=renderPrint.psml)

<sup>79</sup> Mateo Kries: Standortbestimmungen, in: Vegesack, S. 322

<sup>80</sup> Baudrillard 1991, S. 86

<sup>81</sup> Zitiert in: Möser, S. 240

Aufgrund der hohen Kosten und der Wichtigkeit für den Einzelnen (Wohlfühlen, Bequemlichkeit, Zeit verbringen) entsteht der gleiche Stellenwert der beiden Güter. Das Auto kann somit auch als Rückzugsmöglichkeit gesehen und genutzt werden, indem der Fahrer sich allein, ohne Mitfahrgäste wie in anderen Verkehrsmitteln, fortbewegen und die Fahrt hinsichtlich des Komforts und der unmittelbaren Umgebung im Auto individuell gestalten kann.

Der Konsum von Produkten aus Nützlichkeit und Notwendigkeit hat sich zum Gebrauch als Identitätsausdruck und zur Vermittlung von Lebensstilen entwickelt.<sup>82</sup> Im Laufe der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erfolgte ein Wandel vom Wunsch nach einem funktionalen Transportmittel zum Streben nach dem individuellen Automobil, das über die Unabhängigkeit hinaus dem Fahrer den gewünschten Komfort und eine auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Größe und Ausstattung bietet.<sup>83</sup> Der Individualismus war bis in die 1970er Jahre auf Größe, Ausstattung, Leistung und Farbe beschränkt. Erst später kamen zur Limousine auch unterschiedliche Fahrzeugtypen auf den Markt.<sup>84</sup> Aufgrund der fortschreitenden Entwicklungen in Technik und Design konnten immer mehr und unterschiedliche Fahrzeugtypen entstehen, die den verschiedenen Bedürfnissen und den jeweiligen Lebenssituationen angepasst sind: Van, Cabrio, Geländewagen oder Stadtauto. Das erklärt sich aus der steigenden Tendenz zum Kauf von Zweit- oder Drittwagen, so dass Haushalte für jede Situation ein anderes Auto besitzen.<sup>85</sup> Andererseits können damit zum Teil die nicht abbreißenden Verkaufszahlen trotz einer bereits hohen Motorisierungsrate der Haushalte erklärt werden.

Mit der zunehmenden Bedeutung des Automobils für das alltägliche Leben und die Individualität des Einzelnen sind zu dem primären Zweck eines Fahrzeugs, nämlich die Funktionstüchtigkeit als Transport- und Fortbewegungsmittel, vermehrt weitere Funktionen hinzugekommen: Statussymbol, Identifikationsobjekt, Sinnstifter und Wirtschaftsmotor.<sup>86</sup> Und nicht nur das, der ursprüngliche sekundäre Nutzen als Symbolträger wird zunehmend zum primären Nutzen und wirkt wesentlich auf die Kaufentscheidung ein. Der Transport wird zum Nebenziel und Erlebnis mit dem Auto, die Vergnügungsfahrt, wird zum Hauptziel.<sup>87</sup>

Jean-Marie Floch gibt dem Auto eine praktische und eine mythologische Funktion und somit eine Doppelfunktion, die auch von Algirdas Greimas in seiner Schrift „Un problème de

---

<sup>82</sup> Eisendle/Miklautz: Artefakt und Kultur, in: Eisendle/Miklautz, S. 11

<sup>83</sup> Alfred P. Sloan, Chef des General Motors-Konzerns seit Ende der 1920er Jahre, führte unter dem Motto „A car for every purse and purpose“ den jährlichen Modellwechsel ein. Infolge der abgestuften Preisklassen, konnte sich jeder das Auto kaufen, das er brauchen und finanzieren konnte. Somit trieb Sloan die Individualisierung der Mobilität voran. Vgl. Möser, S. 162f.

<sup>84</sup> Möser, S. 227

<sup>85</sup> Möser, S. 229

<sup>86</sup> Jäger, W.: Reorganisation der Industriearbeit als gesellschaftliches Projekt, Opladen/Wiesbaden 1998, S. 396, zitiert in: Vegesack, S. 321

<sup>87</sup> Schulze, S. 37

sémiotique narrative: les objets de valeur“ beschrieben wird. Der Fahrer nutzt nach Floch das Auto einerseits aus praktischen Gründen, wie Handhabung, Kapazität, Zuverlässigkeit oder Transportfähigkeit (instrumentale Werte) und andererseits aus identitätsstiftenden Gründen, zur Zuordnung eines sozialen Status und zum Ausdruck von Männlichkeit oder Weiblichkeit als Zeichen für Leben oder Schönheit (Grundwerte).<sup>88</sup> Des Weiteren beschreibt Floch die Valorisation, d. h. die Bewertung und Aufwertung von Produkten mittels einer Bedeutung.

Nach Floch gibt es vier verschiedene Arten der Aufwertung von Gegenständen. Hierzu zählen die praktische, die utopische, die kritische und die spielerische Bedeutung von Gegenständen, die zwei Werten zugeordnet sind, dem funktionalen und dem mythischen Wert. Zu dem funktionalen Wert zählen der praktische (wofür das Objekt auf den ersten Blick steht, entspricht dem instrumentellen Wert wie Beweglichkeit oder Komfort) und der kritische Nutzen (logische Bewertung, z.B. Kosten-Nutzen-Analyse). Die mythische Wertung von Gegenständen kann dagegen utopisch (bzw. existentieller Wert, wie Identität, Leben, Abenteuer) oder spielerisch (Luxus, Gefälligkeit, Veredelung, „kleine Verrücktheit“) sein.<sup>89</sup> Produkte können demnach aus verschiedenen Blickwinkeln auf unterschiedliche Arten aufgewertet werden.

Mit dem Individualisierungstrend ist die Wende vom Massentransportmittel und vorrangigen Nutzfahrzeug zu einem individuellen Symbolträger eingeleitet worden. Die individuelle Mobilisierung hat sich aus der Mobilisierung der Masse entwickelt. Das Auto ist nun für den Großteil der modernen Gesellschaft zum Ausdruck von Lebenseinstellung, Lifestyle und Persönlichkeit geworden. Es ist nicht mehr entscheidend, dass jeder *ein* Auto fahren kann, sondern dass jeder *sein* Auto fahren kann, nicht dass man ein Auto hat, sondern welches Modell mit welcher Ausstattung man fährt. Die Erlebnisorientierung setzt mehr Geld und frei verfügbare Zeit in eine verstärkte Nachfrage nach Freizeitaktivitäten, die meist mit Mobilität verbunden sind, wie beim Erlebniseinkauf. Dies bringt einen Anstieg der automobilen Mobilität mit sich.<sup>90</sup>

Der gesellschaftliche Wandel lässt sich also auch im Zusammenhang mit Gütern und Dienstleistungen im Automobilbereich erkennen. Steigender Wohlstand, erhöhtes Einkommen, demographische Veränderungen, Verlängerung der Ausbildungsphasen, Emanzipation der Frau und auch steigende Scheidungsraten rufen Individualität der Bevölkerung hervor, die eine Entstandardisierung der traditionellen Lebensläufe mit sich bringt.<sup>91</sup> Anfang der 1970er Jahre setzte gleichzeitig mit dem Bedeutungsverlust verbindlicher gesellschaftsübergreifender Wertemuster und Normen der Hedonismustrend mit den Zielen Individualisierung und Genuss

---

<sup>88</sup> Floch, S. 115

<sup>89</sup> Floch, S. 117ff

<sup>90</sup> Hautzinger, S. 68

<sup>91</sup> Hautzinger, S. 66

ein.<sup>92</sup> Im Zuge der gesellschaftlichen Veränderung ändert sich, wie bereits beschrieben, auch der Anspruch an das Automobil. Bei den Produkten sind nicht mehr allein Funktion, Qualität und technische Leistung im Mittelpunkt, sondern es zählen, diese vorausgesetzt, vor allem Erlebniswerte. Es gilt das Motto: „Erleben des Lebens“.<sup>93</sup>

Man konsumiert Produkte, die aufgrund des Designs zu einem Selbstzweck dienen. Schulze schildert zum Beispiel, dass ein außenorientierter Konsument sich eine Brille kauft als Mittel, um besser zu sehen, oder ein Auto als fahrbaren Untersatz, dagegen kauft der innenorientierte Konsument eine Brille, mit der er sich schön fühlt, und ein Auto, das ihn fasziniert.<sup>94</sup> Entscheidend sind also nicht mehr allein die Funktion, sondern vor allem das Design, das Erlebnis mit dem Auto und damit der Symbolgehalt des Produkts. Genauso verhält es sich mit den übrigen alltäglichen Bereichen des Wohnens, bei der Kleidung oder im Beruf.<sup>95</sup>

Das Bedürfnis nach Individualisierung lässt sich bei der Wahl der Verkehrsmittel deutlich erkennen. Durch die Wahl der Marke und der Ausstattung kann der ganz persönliche Stil, die Individualität des Fahrers ausgedrückt werden.<sup>96</sup> Das Auto muss nicht nur qualitativ hochwertig und umweltverträglich sein, sondern es muss sich und den Fahrer von anderen differenzieren, durch die Marke an sich und auch durch individuell zusammengestellte technische, farbliche sowie design- und materialbezogene (Sonder-)Ausstattungen. Im Zuge des Fortschritts von Technik und Material sowie des Wertewandels des Menschen entsteht ein immer stärkeres Bedürfnis nach Individualisierung seiner selbst und damit auch des Automobils. Stets neue Modelle mit höherer Leistung, einer Vielzahl an Zusatzausstattungen, wobei die ursprüngliche Sonderausstattung zunehmend standardisiert<sup>97</sup> wird, werden produziert, so dass sich nur noch wenige Automobile durchweg gleichen. Sie unterscheiden sich in Design, Farbe, Modell, Technik, Motor, Fahrerassistenz, Materialien der Innenausstattung und in vielem mehr.

Ahlert teilt den Nutzen des Automobils in die folgenden Kategorien ein: Qualitätswert (Zuverlässigkeit des Kfz), Funktion (Mobilität, Komfort, Sicherheit), Gebrauchswert (Freizeit, Hobby, Urlaub), Emotion (Luxus, Nostalgie, Ästhetik, Sportlichkeit) und Sozialwert (Prestige, Exklusivität, Umweltverträglichkeit).<sup>98</sup> Diese Kategorien haben eine verschobene Wichtigkeit erhalten. Nachdem die Werte Qualität und Funktion zunehmend standardisiert wurden und

---

<sup>92</sup> Alfred Schmitt: Die psychologischen Rahmenbedingungen des Automobilmarketing, in: Hünerberg, S. 65

<sup>93</sup> Schulze, S. 33

<sup>94</sup> Schulze, S. 427, vgl. auch Floch, S. 115

<sup>95</sup> Zum Beispiel schreibt Bourdieu über die Nutzung von Kleidung als Ausdrucksmittel.

<sup>96</sup> Hautzinger, S. 67

<sup>97</sup> „Singularität und Gemeinsamkeiten: Konsum bestimmter Produkte wird oft zum Ausdruck persönlicher Unverwechselbarkeit stilisiert, Zigaretten, Autos, Kleider: nichts ist normaler als der Anspruch, etwas Besonderes zu sein (Standardisierung).“ Schulze, S. 119

<sup>98</sup> Ahlert et.al. 2005, S. 139

damit nicht mehr als Differenzierungskriterium ausschlaggebend sind, schwinden die ehemals vorrangigen Anforderungen an das Automobil zugunsten von Gebrauchs-, Emotions- und Sozialwerten. Die hochwertigen Produkte sind in Qualität und Technik soweit standardisiert, dass sich die Autos darin nicht mehr unterscheiden, diese Eigenschaften büßen ihre Unterscheidungskraft ein.<sup>99</sup> Daher sind ästhetische Merkmale umso bedeutender geworden und der Zusatznutzen der Gegenstände, wie Ästhetik und Prestige, wichtiger als der Gegenstand und seine praktische Funktion selbst.<sup>100</sup> Auch das Erlebnisgefühl und der Genuss sind zu Entscheidungsträgern geworden, die den Käufer bei seinem Kauf beeinflussen. Opaschowski sieht darin die Erklärung, „warum mindestens genauso viele Autos zu eigenem Vergnügen gekauft werden, wie aus der Notwendigkeit heraus“.<sup>101</sup>

Wie beschrieben, sind Produkte Elemente einer Sprache zwischen Produzent und Konsument und Kunde.<sup>102</sup> Helene Karmasin hat diese Sprache anschaulich in Bezug auf das Automobil erläutert. Sie bezeichnet in diesem Zusammenhang Autos als „heraldische Objekte“, die Informationen über den Besitzer vermitteln.<sup>103</sup> Sie sagen etwas über seinen finanziellen und sozialen Status und auch über seine Lebenseinstellung aus, genauso wie darüber, wie er sich sieht und gesehen werden möchte. Konkret bedeutet das, dass BMW-Fahrer durch das Auto eine Erscheinung von Virilität, Härte und Sportlichkeit erhalten. Dem Mercedes und somit dem Fahrer wird meist eine väterliche Dominanz, Sicherheit, Solidität, Souveränität und Würde zugeschrieben, Audi dagegen wird mit der Technik in Ausstattung und Design verbunden. Auch unabhängig vom Hersteller sagen die einzelnen Modelle etwas über den Besitzer aus: Mittelklassewagen zum Beispiel sind demnach komfortabel, zuverlässig und unauffällig.

Marken und Modelle haben zusammenfassend eine zeichenhafte Funktion für Fahrer und Betrachter. Die Codes werden auf verschiedene Arten übertragen: visuell, verbal, akustisch, Sprachcodes, Schriftcodes, musikalische Codes, Farbkodes, ästhetische Codes, Film, Montage-techniken, Wahl einer spezifischen Ästhetik, die alle eine einheitliche Aussagekraft haben müssen.<sup>104</sup> Autos gehören somit auch zu den Codes, die das Animal Symbolicum in seiner symbolisierten Welt als Ausdrucksmittel verwendet. Im Folgenden wird nun genauer auf die Architektur für das Automobil und die historische Entwicklung eingegangen.

---

<sup>99</sup> Alfred Schmitt: Die psychologischen Rahmenbedingungen des Automobilmarketing, in: Hünerberg, S. 66

<sup>100</sup> Gerd Hennings: Erlebnis- und Konsumwelten. Steuerungsfaktoren – Akteure – Planung, in: Steinecke, S. 58

<sup>101</sup> Horst W. Opaschowski: Wir schaffen Glückseligkeit, in: Isenberg, S. 13

<sup>102</sup> Karmasin, S. 16

<sup>103</sup> Folgender Abschnitt vgl. Karmasin, S. 331ff

<sup>104</sup> Gesamter Abschnitt vgl. Karmasin, S. 476

## 2.3 Entwicklungen der Architektur für das Automobil

Im vorangegangenen Kapitel wurde geschildert, dass das Automobil eine zunehmende Bedeutung für den Menschen und seinen Alltag gewonnen hat. Dies bringt eine intensive Entwicklung der Architektur für das Automobil mit sich. So entstehen seit Beginn des 20. Jahrhunderts rund um das Automobil immer mehr und immer neue Gebäudetypen, die dem Auto und seinem Fahrer dienen, das tägliche Leben in der Gesellschaft erleichtern und das Leben auch jenseits ihrer Funktionalität verschönern. Ein kurzer historischer Überblick zur Entwicklung der Gebäudetypen und ihrer Formensprache soll das folgende Kapitel anhand von Beispielen bieten.

### 2.3.1 Gebäudetypen für das Automobil

„Das Auto hat wie kaum eine andere Erfindung das Gesicht der Städte verändert.“<sup>105</sup> Seit es Fortbewegungsmittel gibt – auch schon lange vor der Motorisierung – werden die Straßen mit Fahrzeugen befahren. Aber erst im 19. Jahrhundert kam das Bewusstsein auf, die Städte und ihre Infrastruktur auch mobilgerecht zu gestalten. Im Zuge der Industrialisierung entstanden auch im mobilen Bereich neue Technologien hinsichtlich der Fahrzeugart und der Leistung durch Motorisierung, die neue Anforderungen an die Stadtplanung und den Straßenbau mit sich brachten. Infolgedessen wurden Straßen und Plätze verbreitert, und in größeren Städten wurden breite Durchfahrtstraßen für den Verkehr angelegt. Die futuristische Bewegung zu Beginn des 20. Jahrhunderts<sup>106</sup> verstärkte diese Entwicklung, da ihre Anhänger vor allem von der Geschwindigkeit, auch des Automobils, fasziniert waren. Marinetti schrieb 1910:

„Wir erklären, dass der Glanz der Welt sich um eine Schönheit bereichert hat: Um die Schönheit der Schnelligkeit. Ein Rennautomobil, dessen Wagenkasten mit großen Rohren bepackt ist, die Schlangen mit explosivem Atem gleichen, ein heulendes Automobil, das auf Kartätschen zu laufen scheint, ist schöner als der ‚Sieg von Samothrake‘.“<sup>107</sup>

Ein Vertreter des Futurismus in der Architektur war Antonio Sant’Elia. Eines seiner nicht realisierten Projekte war die „Città Nuova“, die aus riesigen Wolkenkratzern bestehen und von

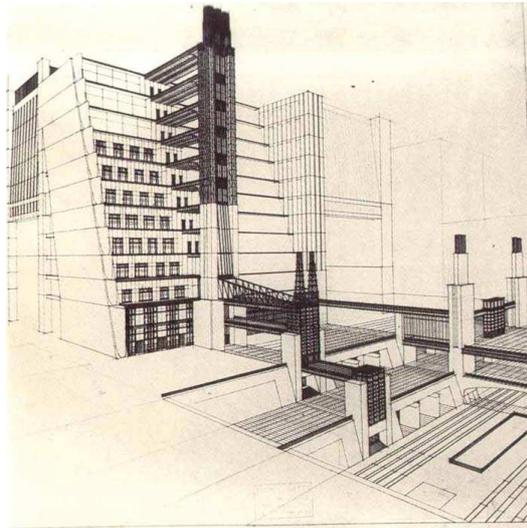
---

<sup>105</sup> *architese*, S. 2

<sup>106</sup> Futurismus: Eine avantgardistische Bewegung in der bildenden Kunst, Musik und Literatur, von Italien ausgehend, Begründer Filippo Tommaso Marinetti mit seinem „futuristischem Manifest“ von 1909. Diese Bewegung wollte mit den alten Traditionen brechen und sich dem neuen fortschrittlichen und technisierten Leben anpassen. Themen sind Geschwindigkeit und Bewegung.

<sup>107</sup> Marinetti: *Die futuristische Literatur*, 1912, S. 194, zitiert in: Möser, S. 295

mehrstöckigen Verkehrsadern durchzogen sein sollte.<sup>108</sup> (Vgl. Abbildung 6)



**Abbildung 6** Antonio Sant'Elia, Città Nuova, Mailand, 1912-14<sup>109</sup>

Das Fiat Werk „Lingotto“ in Turin von Giacomo Matté-Trucco aus dem Jahre 1922 (Abbildung 7) ist ein weiteres Beispiel für diese Architekturströmung. Mit der Teststrecke auf dem Dach des Werkes sollte es ein Sinnbild für „Dynamik und Elan der Marke“ sein.<sup>110</sup>



**Abbildung 7** Giacomo Matté-Trucco, Fiat-Werk „Il Lingotto“, Turin, 1922<sup>111</sup>

<sup>108</sup> Vgl. Vittorio Magnano Lampugnani: Stadt und Automobil – Fragmentarische Betrachtungen, in: Vegesack, S. 301

<sup>109</sup> Quelle: <http://www.costruzioni.net/confluenzesegniche.htm>

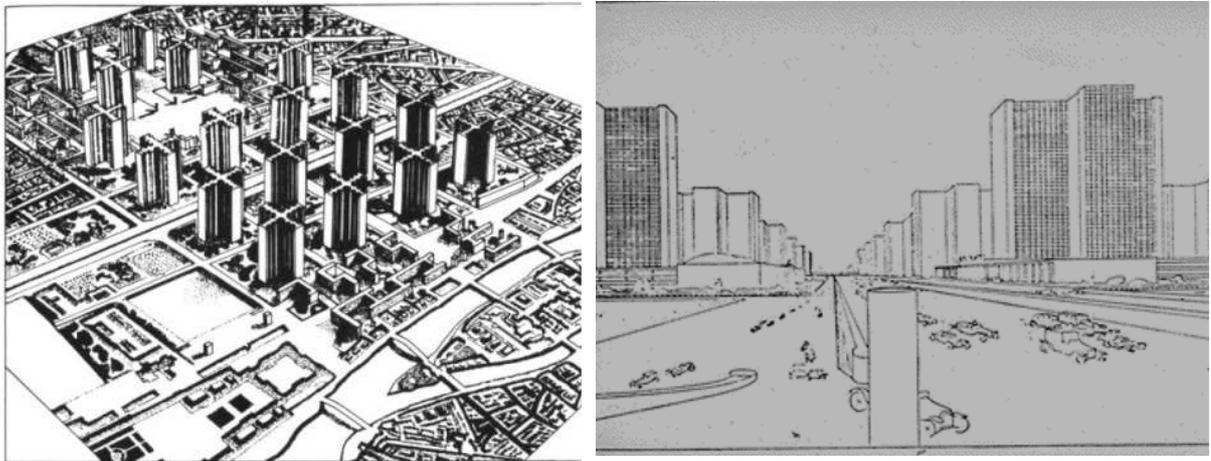
<sup>110</sup> Bell, S. 101

<sup>111</sup> Quelle: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f1/Lingotto.JPG>

Das 20. Jahrhundert brachte zahlreiche neue Bauwerke und dadurch veränderte Städte hervor. Viele Architekten beschäftigten sich mit der Stadtplanung und konzipierten zahlreiche Projekte für eine befahrbare Stadt für den neuen, mobilisierten Menschen.

Zu dieser Zeit entstanden vor allem in den USA im Zuge der Suburbanisierung neue Städte oder Stadtrandgebiete im Einklang mit dem Automobil. (Zum Beispiel Los Angeles oder Detroit) Diese autogerechten Städte waren geprägt von breit angelegten Straßen und zurücktretenden, sehr hohen massigen Gebäuden. Hier ist alles, Wohnung, Arbeitsplatz oder Einkaufshallen, optimal mit dem Auto erreichbar, teilweise sogar über Autobahnen. Viele europäische Städteplaner sahen in den USA ein Vorbild für ihre Arbeit und orientierten sich an dieser Entwicklung.

Unter diesen europäischen Architekten befindet sich vor allem der Architekt Le Corbusier. Er skizzierte moderne Städte mit breiten Straßen und Alleen (z.B. Ville Contemporaine, 1922). Sein Plan Voisin (Abbildung 8) zeigt dieses Vorhaben sehr deutlich. Das Projekt zur Umgestaltung des Zentrums von Paris sah 18 Wolkenkratzer und geometrisch darum herum angelegte Straßen vor. Der Name wurde von der Automobilfabrik Voisin übernommen. Le Corbusier setzte damit das Motto um: „Das Auto hat die Stadt zerstört, das Auto wird sie retten“.<sup>112</sup>

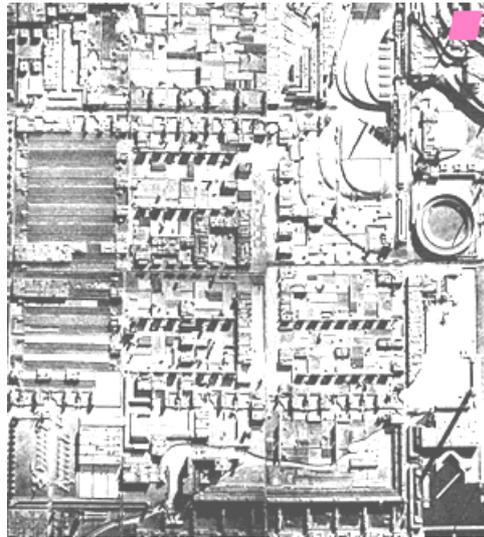


**Abbildung 8** Le Corbusier, Plan Voisin, Paris, 1925<sup>113</sup>

<sup>112</sup> Vgl. Vittorio Magnano Lampugnani: Stadt und Automobil – Fragmentarische Betrachtungen, in: Vegesack, S. 304

<sup>113</sup> Quelle: [http://www.geographie.uni-marburg.de/parser/parser.php?file=/deuframat/deutsch/5/5\\_4/cohen/kap\\_5.htm](http://www.geographie.uni-marburg.de/parser/parser.php?file=/deuframat/deutsch/5/5_4/cohen/kap_5.htm), (Animation zu finden unter: [http://www.dailymotion.com/video/x31u3p\\_mise-en-3d-du-plan-voisin-du-corbus\\_creation](http://www.dailymotion.com/video/x31u3p_mise-en-3d-du-plan-voisin-du-corbus_creation))

Auch der Amerikaner Frank Lloyd Wright entwarf 1932, gemäß dieser neuen Stadtplanung, die „Broadacre City“ (Abbildung 9). Die rechtwinklig angeordnete, dezentralisierte Stadt ordnet das Zusammenleben von Fußgängern und Automobilen. Es sollte jeder Bürger neben einem eigenen Heim auch ein eigenes Auto (oder anderes Fortbewegungsmittel) besitzen, mit dem er alle Bereiche des alltäglichen Lebens in der Stadt schnell erreichen kann. Wright entwarf sogar einige neue Fortbewegungsmittel.<sup>114</sup>



**Abbildung 9** Frank Lloyd Wright, Broadacre City, New York, 1932<sup>115</sup>

Ebenfalls in Amerika wurde 1933 von dem Architekten Albert Kahn für die Weltausstellung in Chicago die Ford Rotunda errichtet (vgl. Abbildung 10). Das Gebäude wurde nach der Ausstellung nach Dearborn verlegt und war dort das Besucherzentrum der Ford Werke. In der Rotunda begannen ab 1936 die Werksbesichtigungen. Sie wurde ebenfalls für regelmäßige Ausstellungen und zur Präsentation von Ford-Modellen eingesetzt und wurde zu einer der größten amerikanischen Attraktionen.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Fürst et al., S. 38ff, Zitat Frank Lloyd Wright: "Man stelle sich diese Ansiedlungen so angelegt und miteinander so sehr zu einer Einheit verschmolzen vor, daß jeder Bürger alle Arten und Formen der Erzeugung und Verteilung, der Ausbildung und des Genusses innerhalb eines Umkreises von etwa zehn bis zwanzig Meilen schnell durch eigenen Wagen, Flugzeug oder öffentliche Beförderungsmittel erreichen kann. (...) Verwirklichte Demokratie!"

weiterführende Literatur: Frank Lloyd Wright: The Disappearing City, New York 1932; Frank Lloyd Wright: The Living City, New York 1958.

<sup>115</sup> Quelle: [http://medienarchitektur.at/architekturtheorie/broadacre\\_city/content/frank\\_lloyd\\_wright\\_1934-35\\_broadacre\\_city\\_model.gif](http://medienarchitektur.at/architekturtheorie/broadacre_city/content/frank_lloyd_wright_1934-35_broadacre_city_model.gif)

<sup>116</sup> Siehe hierzu McCarthy, Tom: AutoMania, New Haven 2007, S. 58-59



**Abbildung 10** Albert Kahn, Ford Rotunda, Dearborn, 1933<sup>117</sup>

Im weiteren geschichtlichen Verlauf wurde im eher rückständigen Deutschland im Dritten Reich durch das Konzept des „Volkswagens für alle“ die Massenmotorisierung stark vorangetrieben.<sup>118</sup> Das Autobahnnetz zur Erschließung Deutschlands wurde ausgebaut, nicht nur um die Arbeitslosenzahlen zu senken, sondern auch, um ein Zeichen nationaler Erstarkung, „Pyramiden des Dritten Reichs“, zu vermitteln.<sup>119</sup> Im Rahmen des Straßenbaus wurden für die Versorgung während der Fahrten entlang der Autobahnen erstmals Rasthäuser und Tankstellen errichtet.<sup>120</sup>

In den 1950er Jahren, nach dem Zweiten Weltkrieg, waren Städtebauer nach der Charta von Athen an einer funktionalen Aufteilung der Städte interessiert, sie planten Arbeits- und Industriegebiete, Freizeit- und Vergnügungsviertel sowie Einkaufszentren. Dadurch, dass große Stadtautobahnen und fahrzeugberuhigte Fußgängerzonen im Zentrum angelegt wurden, erfolgte eine Trennung der Fußgänger vom Autoverkehr.<sup>121</sup> Gleichzeitig entwickelte sich, aufgrund des extrem ansteigenden Autobesitzes der Bevölkerung, ein deutlicher Ausbau der Verkehrsinfrastruktur, um auch die unzähligen, sich nicht in Betrieb befindlichen Autos unterzubringen. Parkplätze und Parkhäuser wurden errichtet, um die Straßen zu entlasten. Beispiele hierfür sind die Parkhäuser von Louis Kahn 1960 und Konstantin Melnikow 1925 in Mos-

<sup>117</sup> <http://www.tvhistory.tv/Ford%20Motor%20Company.htm>

<sup>118</sup> Möser, S. 172, insgesamt 20.000 Kilometer Straßen wurden ausgebaut oder neu angelegt, der private Besitz eines Fahrzeugs wurde finanziell gefördert.

<sup>119</sup> Möser, S. 181

<sup>120</sup> Bell, S. 33

<sup>121</sup> Vgl. Vittorio Magnano Lampugnani: Stadt und Automobil – Fragmentarische Betrachtungen, in: Vegesack, S. 304

kau.<sup>122</sup> Die erste Berliner Hochgarage wurde schon 1930 in der Kantstraße vom Pölzig-Schüler Hermann Zweigenthal errichtet.<sup>123</sup> Diese war sechsgeschossig und bot Platz für 200 Einzel- und 100 Gemeinschaftsboxen.

Aber auch Gebäude für den Freizeitbedarf im Zusammenhang mit dem Auto wurden erbaut: Rennbahnen für Autorennen, Drive-In-Restaurants, Autokinos (erstmalig in den 1930er Jahren von Richard M. Hollingshead in New Jersey<sup>124</sup>) oder Motels, um nur einzelne zu nennen.<sup>125</sup> Auch Einkaufszentren mit besonders gutem Verkehrsanschluss, wie das Freizeit- und Einkaufszentrum „Westside“ von Daniel Libeskind in Brünning bei Bern aus dem Jahre 1995<sup>126</sup>, gehören zu den neu entstandenen Bauprojekten.

Schon seit Beginn des 20. Jahrhunderts beauftragen Unternehmen angesehenen Architekten mit dem Bau ihrer Verwaltungs- und Werksgebäude, z. B. Peter Behrens für AEG. Diese Industriebauten der Modernen Architektur werden eingesetzt, um die Größe und die marktwirtschaftliche Wichtigkeit des Unternehmens sowie ihre Philosophie darzustellen. Diese Strategie wird noch ausführlicher in Kapitel 3.1 erläutert. Ebenfalls die Automobilhersteller, wie es bereits beim Fiat-Werk in Turin oder der Ford Rotunda in Dearborn zu sehen war, bedienten sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verstärkt der Architektur, um ihr Unternehmen zu vermarkten. Es entstanden automobilbezogene Showrooms, deren Aufgabe es war, die Unverwechselbarkeit von Marke und Produkt „architektonisch zu untermauern“.<sup>127</sup> Die Händler zum Verkauf und die Showrooms zur Ausstellung und Vorstellung der aktuellen Modelle erhalten mit der Zeit ein individuelleres und auffälligeres Erscheinungsbild. Der Prototyp für den Showroom ist der von Citroën in Paris. Er wurde 1929 von den Architekten Laprade und Bazin errichtet (s. Abbildung 11). Hier wurden die Autos in einer damals gänzlich neuen Art und Weise mit Hilfe der Architektur präsentiert.<sup>128</sup>

---

<sup>122</sup> Bell, S. 13

<sup>123</sup> Judit Solt, Hubertus Adam: Bauen für das Auto, in: *architese*, S. 16

<sup>124</sup> Judit Solt, Hubertus Adam: Bauen für das Auto, in: *architese*, S. 13

<sup>125</sup> *architese*, S. 2

<sup>126</sup> Judit Solt, Hubertus Adam: Bauen für das Auto, in: *architese*, S. 14

<sup>127</sup> Leuschel, Klaus: The good, the bad and the ugly – Zur Inszenierung von Autos in Showroom, in: *architese*, S.26

<sup>128</sup> Meyhöfer, S. 17



**Abbildung 11** Laprade und Bazin, Showroom Citroën, Paris, 1929<sup>129</sup>

Der neue Citroën-Showroom in Paris von Manuelle Gautrand zeigt die Wandlung der Architektur, die vor allem im Bereich der Showrooms sichtbar wird (s. Abbildung 12).



**Abbildung 12** Manuelle Gautrand, C42 Showroom Citroën, Paris, Plan von 2007<sup>130</sup>

Das Autohaus der ONL Architekten (Kas Oosterhuis und Ilona Lénard; Abbildung 13) ist ein weiteres Beispiel für die neuen Tendenzen in der Automobilindustrie. Hier ist ein deutlicher Unterschied zu den klassischen und schlichten Händler-Bauten auszumachen. Der Showroom, der Luxusmarken wie Bentley, Rolls Royce oder Maserati vertreibt, weist mit seiner

<sup>129</sup> Quelle: <http://www.life.com/image/2660355>

<sup>130</sup> Quelle: [http://www.rpmgo.com/images/wallpapers/citroen\\_showroom/citroen\\_showroom6.jpg](http://www.rpmgo.com/images/wallpapers/citroen_showroom/citroen_showroom6.jpg)

Blob-Architektur eine weniger funktionalistische Struktur auf und ist speziell auf die Vorbeifahrtgeschwindigkeit von ca. 120km/h abgestimmt und zugleich als Lärmschutz konzipiert.



**Abbildung 13** ONL, Automobil Showroom, Utrecht, 2005<sup>131</sup>

Diese Entwicklung zieht sich bis in die kleinsten Bauaufgaben fort: Die gläserne Waschstraße von Haack und Höpfner in Germering aus dem Jahre 2004 (siehe Abbildung 14)<sup>132</sup> oder auch ursprünglich architektonisch wenig auffällige Messe-Stände werden zu aufwändigen Projekten mit einem großen finanziellen Budget. Generell sind die Bauten vermehrt als ein in der Wirkung unterstützender Rahmen zur Präsentation und Inszenierung der Automobile und der Unternehmen angelegt. Die Dynaform von BMW für die Internationale Automobilausstellung im Jahre 2001 oder die von Henn Architekten konzipierte Beijing International Automotive Expo, einem neu errichteten Quartier mit Showflächen, Shops und Hotels sowie Einrichtungen zur Finanzierung und für Werkstätten, sind hier als Beispiele zu erwähnen.

---

<sup>131</sup> Quelle: [http://www.bdonline.co.uk/Pictures/web/i/f/q/Hessing\\_Cockpit\\_ready.jpg](http://www.bdonline.co.uk/Pictures/web/i/f/q/Hessing_Cockpit_ready.jpg)

<sup>132</sup> Peter Cachola Schmal: Meisterwerk für Mercedes, in: *architese*, S. 60ff



**Abbildung 14** Haack und Höpfer, gläserne Waschstraße, Germering, 2004<sup>133</sup>

Vermeehrt werden in diesem Sinne auch Firmenmuseen in Auftrag gegeben, die mit ausgewählten Modellen die Geschichte und auch die Werte des Unternehmens veranschaulichen sollen. Das international bekannteste ist das Musée National de l'Automobile in Mulhouse mit seinen 500 europäischen und vor allem französischen Autos von den Anfängen bis zur Gegenwart und der weltweit größten Bugatti-Ausstellung.<sup>134</sup> Ein weiteres Beispiel sind die von Gigon und Guyer neugestalteten Gebäudeteile des Verkehrshauses in Luzern (2005-2009): Das Eingangsgebäude FuturCom ist ein mit Autoteilen verkleideter Kubus und die Fassade der Halle für Straßenverkehr besteht aus verschiedenen Straßenschildern.<sup>135</sup>

In Deutschland selbst existieren über 24 dieser Automobilmuseen. Das neueste ist das Mercedes-Benz-Museum in Stuttgart-Untertürkheim (s. Abbildung 15) vom UN Studio um Ben van Berkel und Caroline Bos, das 2006 eröffnet wurde und die Form eines abgerundeten Wankelmotors aufweist.<sup>136</sup> Daneben existieren auch das Audi Museum in Ingolstadt von Henn Architekten (1999-2000) oder das Porsche Museum von Delugan Meissl Associated Architects in Stuttgart aus dem Jahre 2005 (s. Abbildung 16).

---

<sup>133</sup> Quelle: [http://www.haackhoepfer.com/04\\_gewer/02\\_germe/01.htm](http://www.haackhoepfer.com/04_gewer/02_germe/01.htm)

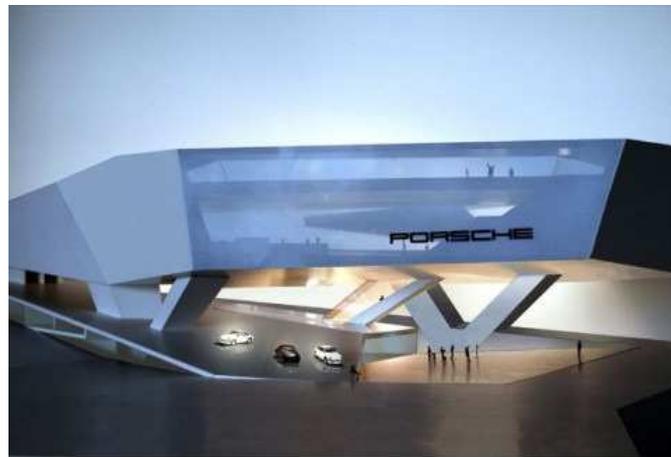
<sup>134</sup> Judit Solt, Hubertus Adam: Bauen für das Auto, in: *architese*, S. 16

<sup>135</sup> Gigon und Guyer

<sup>136</sup> Peter Cachola Schmal: Meisterwerk für Mercedes, in: *architese*, S. 34



**Abbildung 15** UN Studio (van Berkel & Bos), Mercedes-Benz Museum, Stuttgart, 2007<sup>137</sup>



**Abbildung 16** Delugan Meissl Associated Architects, Porsche Museum, Stuttgart, 2005<sup>138</sup>

Diese Entwicklung führt sogar so weit, dass sich zum Beispiel BMW beinahe sämtliche Firmengebäude von Stararchitekten errichten lässt (Abbildung 17 und Abbildung 18). Die zentrale Verwaltung, der so genannte Vierzylinder in München von Karl Schwanzer (1973), die Werke oder Teile davon wie in Leipzig von Zaha Hadid (2005), das BMW Museum in München von Karl Schwanzer (1973) und auch die BMW Welt, das Auslieferungs- und Ausstellungsgebäude in München von CoopHimmelb(l)au (2007). Schon seit den 1970er Jahren wurde die Architektur der BMW-Gebäude als Vermittler von „Dynamik, Zukunftsorientierung und technischem Fortschritt“ eingesetzt.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Quelle: <http://www.architektur-online.de/architektur/2006/1frame.htm?0028.htm>

<sup>138</sup> Quelle: <http://architektu.rlog.de/index.php?s=derzeit>

<sup>139</sup> BMW Medieninformation: BMW Welt Gesamterlebnis, S.4f



**Abbildung 17** BMW Welt, Museum und Vierzylinder<sup>140</sup>



**Abbildung 18** BMW Werk Leipzig<sup>141</sup>

Den Höhepunkt der Architekturstrategie von Unternehmen bilden die Kundencenter, die seit den 1980er Jahren gebaut werden. Diese dienen der Präsentation der Marke und der Fahrzeugübergabe an den Käufer auf eine Weise, die keinem anderen Vertriebsgebäude so umfassend möglich ist. Mit einer bis ins Detail inszenierten Fahrzeugübergabe soll beim Käufer eine starke Emotionalisierung hervorgerufen werden. Die Unternehmenswerte werden in diesen Gebäuden mittels Architektur und Fahrzeugübergabeprozess deutlich vermittelt, um den Abholer in seinem Kauf zu bestätigen und ihn an die Marke zu binden. Dies wird im Kapitel 3, dem Kern der Arbeit, noch ausführlich erörtert.

---

<sup>140</sup> Quelle: links: eigene Aufnahme

<sup>141</sup> Quelle: <http://www.archiedu.com/home/forum/showthread.php?t=637>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Laufe des 20. Jahrhunderts viele und auch neue Bauaufgaben rund um das Automobil entstanden, von einfachen Bauwerken bis hin zu ganzen Autostädten. Generell hat sich, wie zu erkennen ist, die Architektur für das Automobil gewandelt. Bis auf wenige Ausnahmen, wie das Fiat-Werk in Turin, waren die automobilbezogenen Gebäude zunächst, in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, reine Nutzbauten. Sie waren vorrangig zweckorientiert in ihrer Erscheinung und dienten der Regelung des Verkehrs und des Umgangs mit dem Auto im Alltag – Fahren und Parken. Mit der Zeit erhielten die Gebäude zunehmend eine eigene Ausdruckskraft. Die zunächst funktionalen Bauwerke weisen nun vermehrt eine ästhetische oder symbolische Funktion aus, die dadurch zur Primärfunktion der Architektur wird. Sie werden somit mehr und mehr Vermittler von Werten und Botschaften, und die ursprünglich reinen Park- und Verkaufshäuser werden individueller und plastischer gestaltet. Die klaren Linien und einfachen Formen werden ersetzt durch organische und komplexe Baukörper. Wie später deutlich wird, setzten Unternehmen sowie Hersteller und Autohändler diese neuen Formen und auch neuen Gebäudetypen (Museen, Showrooms und Kundencenter) ein, um sich auf dem stark gesättigten und ausgereiften Automobilmarkt von den Wettbewerbern zu differenzieren. In gleichem Maße wie das Auto zunehmend individueller wird, werden auch die Gebäude für das Auto in Form und Funktion vermehrt individueller und unternehmensspezifischer gestaltet.

Was diese Gebäude bezwecken können, welche Aufgabe der Architektur beigemessen wird, soll im Folgenden dargestellt werden, indem die Funktionen von Architektur und somit ihre Symbolik erklärt werden.

### **2.3.2 Architektur-Symbolik**

Wie im vorangegangenen Kapitel zu sehen war, hat sich die Architektur für das Automobil im Laufe des 20. Jahrhunderts stark gewandelt. Es haben sich dabei nicht nur die Anzahl der Bauwerke und die Art der Bauaufgabe verändert, sondern auch das Erscheinungsbild der Gebäude. Die zunächst ausschließlich funktionalen Gebäude, die vorrangig im Hinblick auf ihre Aufgabe – als Hülle – konzipiert wurden, erhielten mit dem zunehmenden Bedürfnis des Menschen nach Versinnlichung der technisierten Welt und dem zunehmenden Druck auf dem Automobilmarkt auch mehr und mehr in ihrer Form einen symbolischen Charakter. Der symbolische Zweck der Architektur tritt somit vor den funktionalen Zweck in den Vordergrund

und wird vermehrt zur Primärfunktion.<sup>142</sup>

Auch im Hinblick auf die Architektur kann die in Kapitel 2.2.2 erläuterte Semiotik angewandt werden, im Sinne von Adrian Forty, der schrieb: „Sprache ist der Kern des Errichtens, Gebrauchs und Verstehens von Gebäuden.“<sup>143</sup> So bestehen auch Gebäude aus Zeichen und Codes, die funktionale, ästhetische oder symbolische Zwecke erfüllen können, denn auch sie werden von Passanten oder Bewohnern wahrgenommen und interpretiert. Jürgen Jodicke beschreibt die Bedeutung von Architektur folgendermaßen:

„Jeder Bau wirkt immer in einer bestimmten Weise auf den Menschen ein, ruft Emotionen hervor, vom Architekten gewollt oder ungewollt: Form transportiert immer Inhalte, Bedeutung, ist über Tektonik immer eine Aussage.“<sup>144</sup>

Die Architektur kann somit in die semiotische Dreiecksbeziehung (Interpretant, Signifikant und Zeichen) eingebunden werden. Ein Gebäude ist dabei aber nicht ein einzelnes Zeichen, sondern ein komplexes Zeichensystem, bei dem Elemente wie Fenster, Türen oder Wände zeichenhaft verwendet werden.<sup>145</sup> Diese Elemente sind vom Architekten so angeordnet, dass sie etwas über das gesamte Gebäude aussagen können: Über die Funktionen des Gebäudes, wie Kirche, Wohnhaus oder Justizgebäude, und über die Struktur, zum Beispiel durch einzelne Gebäudeteile wie Fenster.

In der Folge kann der Offenbacher Ansatz zum Produktdesign auch hinsichtlich der Funktion von Gebäuden angewandt werden. Die praktische Funktion von Gebäuden ist es, raumgebend für verschiedene Zwecke zu sein, die sich im Grundriss und an der Fassade widerspiegeln (Gericht, Wohnen oder Messe). Die produktsprachlichen Funktionen sind einerseits die Gestaltung der Fassade in Form und Material nach ästhetischen Prinzipien und andererseits die semantische Funktion. Diese gliedert sich, wie vorher beschrieben, in die Anzeichenfunktion, dabei vermitteln Elemente wie Treppen, Türen und Stockwerke, wozu sie gebraucht werden

---

<sup>142</sup> Weiterführende Literatur: Guillerme, Jaques: *The Idea of Architectural Language: A critical Enquiry*, *Oppositions*, No. 10, 1977, S. 21-26; Agrest, Diana and Gondelsonas, Mario: *Semiotics and Architecture: Ideological Consumption or Theoretical Work*, in: *Institute for Architecture and Urban Studies* (Hrsg.): *Oppositions – A Journal for Ideas and Criticism in Architecture*, Vol. 1, 1973; Braegger, Carlpeter (Hrsg.): *Architektur und Sprache*, München 1982; Führ, Eduard; Friesen, Hans; Sommer, Anette (Hrsg.): *Architektur-Sprache. Buchstäblichkeit, Versprachlichung, Interpretation*, aus der Reihe: Eduard Führ (Hrsg.): *Theoretische Untersuchungen zur Architektur*, Band 2, Münster 1998; Magnago Lampugnani, Vittorio: *Ästhetische Grundlagen der architektonischen Sprache. Ansätze zur Entwicklung qualitativer Maximen für die gebaute Form*, aus der Reihe: *IGMA Dissertationen 9*, Stuttgart 1977; Pahl, Jürgen (Hrsg.): *Architektur als Darstellung, als Zeichen, als Sprache*, aus der Reihe: *Untersuchungen zur Architektur der Fachhochschule Düsseldorf*, ad 17, Düsseldorf 1989; Sipek, Borek: *Architektur als Vermittlung. Semiotische Untersuchung der architektonischen Form als Bedeutungsträger*, Hannover 1980; Scruton, Roger: *Architectural Aesthetics*, in: *British Journal of Aesthetics*, Vol. 13, No. 4, S. 327-345

<sup>143</sup> Forty, S. 12

<sup>144</sup> Jürgen Jodicke in: Günther Fischer, S. 6

<sup>145</sup> AG Arch Ruhrgebiet, S. 44

(zur Raumgliederung und Erschließung), sowie in die symbolische Funktion, die den Elementen eine mehr oder minder verborgene Bedeutung zuschreibt. So können innerhalb einer Fassade vergleichsweise kleine Fenster auf ein dahinter liegendes Attikageschoss hindeuten, größere Fenster und eine reicher verzierte Fassade in diesem Bereich auf ein *piano nobile*.<sup>146</sup> Eine Fassade aus Glas und Stahl kann den Bewohner oder den Auftraggeber als fortschrittlichen Menschen oder fortschrittliches Unternehmen ausweisen.

Eine Treppe kann auf diese Weise einerseits auf die Primärfunktion hindeuten: Hinauf- und Hinabführen in verschiedene Etagen (Denotation oder praktische Funktion), andererseits kann sie auch ihre Sekundärfunktion vermitteln. Eine breite Treppe in einem Regierungsgebäude zeigt in diesem Zusammenhang, dass man nicht nur hinaufsteigen *kann*, sondern dass die Bürger den Weg nach oben, zum Regenten, erklimmen *müssen*. Somit wird der gesellschaftliche Rang durch eine zeitliche und räumliche Distanz dadurch ausgedrückt, dass der Bürger den (anstrengenden) Weg zurücklegen muss und nicht der Regent (Konnotation).<sup>147</sup> Der Ansatz kann zur Beschreibung von Produkten und auch von Architektur angewandt werden. Mit dieser Methode können die Funktionen und somit auch das Erscheinungsbild von Gebäuden analysiert werden.

Auch in der Architektur spricht man von Sprache, einer räumlichen oder Architektursprache. Dies verdeutlicht zum einen die Redewendung, „man liest einen Grundriss“.<sup>148</sup> William Morris vergleicht in diesem Sinne 1892 Architektur mit der Literatur: „The only work of art which surpasses a complete Mediaeval book is a complete Mediaeval building.“<sup>149</sup> Es erzählen beide Geschichten. Wie auch in der gesprochenen und geschriebenen Sprache werden Regeln (Statik) und Grammatik (Geometrie, Aufbau, Struktur) und Wörter (Baulemente wie Türen und Fenster) angewandt.

Charles Jencks beschreibt in seiner Publikation „Sprache der Postmodernen Architektur“ diese architektonische Ausprägung und Verwendung der Gebäude in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Bis zum 19. Jahrhundert war die Architektursprache fest geregelt. Architekten wie Leon Battista Alberti (1404-1472) arbeiteten nach einer Ordnung, die die Verwendung der unterschiedlichen Säulenarten für bestimmte Gebäude und somit den jeweiligen Stil für die einzelnen Bautypen festlegte.<sup>150</sup> Der Architekt Peter Eisenmann fordert im 20. Jahrhundert eine tiefer greifende, syntaktische Weise als die oberflächlichen und unmittelbaren Anzeichen

---

<sup>146</sup> *Piano nobile*: Bezeichnung für das Hauptgeschoss eines Gebäudes mit Repräsentations- oder Wohnräumen in der profanen Architektur in Italien.

<sup>147</sup> AG Arch Ruhrgebiet, S. 48, vgl. auch Eco, Umberto: Einführung in die Semiotik, München 1991

<sup>148</sup> Forty, S. 64

<sup>149</sup> Zitiert in: Forty, S. 74

<sup>150</sup> Jencks 1988, S. 64

der Formen.<sup>151</sup>

Architektur besitzt somit, wie die Sprache, zwei Bedeutungen: Eine denotative Bedeutung, die den Zweck des Gebäudes vermittelt. Elemente dabei sind zum Beispiel Fenster, die mit der Art ihrer Anwendung in Anzahl, Größe und Lage eine Funktion andeuten können.<sup>152</sup> Auf der anderen Seite besitzt sie eine konnotative und somit eine tiefere Bedeutung. Eine Platte mit Beinen wird als Stuhl erkannt, der zeigt, dass man auf ihm sitzen kann. Je nach Form des Stuhls, z. B. bei einem Thron, kann der Gegenstand etwas über den sozialen Status des Besitzers aussagen: Es sitzt jemand darauf, der Würde hat.<sup>153</sup> Die Denotation ist die Sitzgelegenheit und die Konnotation ist die ggf. aristokratische Zuordnung.

Am Beispiel der gotischen Kathedralen lässt sich dies besonders verdeutlichen (vgl. Abbildung 19). Die Wörter, Elemente der Architektursprache sind zum Beispiel ihre Spitzbögen, die den Bau nach außen in die Epoche der Gotik einordnen. Diese haben ebenso eine praktische Funktion, denn sie dienen der Wandgliederung und geben dem Gebäude eine leichte und elegante Struktur, die gleichzeitig Stärke ausdrückt, da sie trotz der Erscheinung als Stütze des Dachs fungieren. Ein wesentliches Ziel der Gotik war es, die Wandflächen weitestgehend aufzulösen. Die symbolische Funktion ist somit, der Kathedrale ein stark religiöses Gepräge zu verleihen und mit der vertikalen Tendenz das Streben der Gläubigen zu Gott zu formulieren.<sup>154</sup> Die auf ein Minimum reduzierten Wandflächen, die großen und farbigen Fensterflächen und die dadurch im Inneren der Kirchen entstehenden Licht- und Farbspiele symbolisieren die Transzendenz Gottes.



**Abbildung 19** Sainte Chapelle, Paris, 1248<sup>155</sup>

<sup>151</sup> Forty, S. 83

<sup>152</sup> Gottdiener, S. 61f, vgl. auch Eco, Umberto: Einführung in die Semiotik, München 1991

<sup>153</sup> Gottdiener, S. 64, vgl. auch Eco, Umberto: Einführung in die Semiotik, München 1991

<sup>154</sup> Gottdiener, S. 66ff

<sup>155</sup> Quelle: [www.herodote.net/frises/chrono.php?periode=0](http://www.herodote.net/frises/chrono.php?periode=0)

Die Architektur gliedert sich in verschiedene Sprachen, die zeitlich (Stile, Epoche) und räumlich (Typologie, Kunstlandschaft) zu unterscheiden sind.<sup>156</sup> Jede Sprache hat dabei einen eigenen Wortschatz (Bauelemente) und eine eigene Grammatik (Statik, Ästhetik, Funktion). Fischer ordnet der Architektur vier Bedeutungsebenen zu: (1) Die Referenz der Gebäude, die besagt, was es für ein Gebäude ist (sachlicher Inhalt eines Phänomens, Identifizierung von Gebäuden, Gebäudeteilen und Ablesbarkeit von Bauaufgaben), (2) der Rang bezüglich der Bedeutung des Gebäudes (Wichtigkeit und Wertigkeit, bestimmte Stellung innerhalb einer Rangordnung, gleichzeitiges Identifizieren und Bewerten von Gebäuden: Das schönste Haus am Platz), (3) der Ausdruck des Gebäudes (wie wird die Bauaufgabe interpretiert, Vermitteln von Botschaften, inhaltliche Aussage, Ausstrahlung) und (4) die Relevanz, die den Sinn des Gebäudes bestimmt.<sup>157</sup> Die semantischen Variablen sind dabei Eigenschaften wie Größe, Form, Material, Konstruktion, Gliederung oder Lage.<sup>158</sup> Diese Eigenschaften bilden den symbolischen Charakter, ein System von Zeichen, die die Bedeutung des Gebäudes versinnbildlichen. Das verwendete Material der Fassade kann die Funktionen innerhalb eines Gebäudes differenzieren, indem zum Beispiel der Geschäftsbereich im Erdgeschoss eine Marmorverkleidung erhält und der darüber liegende Wohnbereich einen schlichteren Verputz. Des Weiteren kann eine Verwendung hochwertiger und teurer Materialien den finanziellen Reichtum des Besitzers darstellen.<sup>159</sup> Auch Form und Größe von Bauwerken können Aussagen über den Bauherren treffen.

Die Postmoderne Architektur grenzt sich von der Moderne der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ab, indem sie nicht mehr rein funktionale, auf klare geometrische Formen und wenige Materialien reduzierte Gebäude hervorbringt und ausdrücklich auf Symbole verzichtet und autonome Gebäude errichtet.<sup>160</sup> Die postmodernen Architekten wenden sich bewusst wieder der Tradition vergangener Epochen zu und binden frühere Stilelemente in die Gestaltung ihrer Gebäude ein. Durch die neuen Formen und die wieder aufgenommene Ornamentik sowie die vielfältige und teilweise beliebige Materialverwendung erhalten die Fassaden neue Bedeutungen.

Jencks definiert die Postmoderne als eine „(...) lockere Überschneidung von Merkmalen, wengleich gegensätzlicher als die vorher genannten: Interesse an populären und lokalen Codes der Kommunikation (zum Beispiel Portmeirion), an historischen Reminiszenzen, urbanem Kontext, Ornament, Repräsentation, Metapher, Partizipation, dem öffentlichen Bereich, Plu-

---

<sup>156</sup> Günther Fischer, S. 42

<sup>157</sup> Günther Fischer, S. 89f

<sup>158</sup> Günther Fischer, S. 96

<sup>159</sup> Günther Fischer, S. 105

<sup>160</sup> Forty, S. 77

ralismus und Eklektizismus.<sup>161</sup> Es existieren in dieser Strömung viele Stile nebeneinander, was Jencks mit Stilpluralismus bezeichnet. High Tech, Historizismus und Dekonstruktivismus sind die Schlagworte der zeitgenössischen Architekturströmung.

Weiter beschreibt Jencks, dass die postmodernen Architekten die Gebäude doppelt kodieren, um sie mitteilen zu lassen.<sup>162</sup> Architektur wird also als Kommunikationsmittel eingesetzt. Ein Merkmal der Sprache ist nach Jencks die „metaphorische Kommunikation“, die auftritt, sobald unbekannte Formen der Architektur Assoziationen an ähnliche Gegenstände entstehen lassen. Das Opernhaus in Sydney von Jørn Utzon (s. Abbildung 20) hat zum Beispiel viele Assoziationen hervorgerufen. Sein Dach wird als Seemussheln, Orangenschutze oder weiße Segel bezeichnet.<sup>163</sup> Das Gebäude stellt somit einen optischen Bezug zu seinem Standort dar, denn es symbolisiert diesen.



**Abbildung 20** Jørn Utzon, Opernhaus, Sydney, 1973<sup>164</sup>

Robert Venturi ist neben James Stirling einer der wichtigsten Vertreter der Postmoderne. Er betrachtete die Architektur als Mittel zur Kommunikation und setzte bei seinen „decorated sheds“ (dekorierte Schuppen), die schlichte Gebäude sind, auf gewohnte und unkonventionelle Art traditionelle Ornamentik ein als sichtbares Zeichen, wie den klassischen Giebel als Zeichen für den Eingang.<sup>165</sup> Das Gebäude erhält eine Symbolik durch die Aussagekraft der einzelnen, applizierten Formen.

<sup>161</sup> Jencks, Die neuen Modernen, S. 48

<sup>162</sup> Jencks, Die neuen Modernen, S. 56

<sup>163</sup> Vgl. Jencks 1988, S. 93-103

<sup>164</sup> Quelle: [www.weltwunder-online.de/neuzeit/sydney-oper.htm](http://www.weltwunder-online.de/neuzeit/sydney-oper.htm)

<sup>165</sup> Jencks 1988, S. 45

Beispiele postmoderner Architekten, die diese Symbolik anwenden, sind die Dekonstruktivisten, wie Frank Gehry, Rem Koolhaas, Coop Himmelb(l)au und Zaha Hadid. Diese vermitteln mit ihren „fliegenden Balken“<sup>166</sup> (Hadid) eine unvollendete, „zerstörte Perfektion“. Die gebrochenen, gekrümmten und schrägen Formen sind dabei Zeichen für die „dynamischen, sich bewegenden, balancierenden Kräfte, die zu einer Architektur erstarrt sind.“<sup>167</sup>

Aber auch die Architektur des High-Tech kommuniziert. Die angewandte Technik und Konstruktion der Gebäude wird offen nach außen dargestellt, um technologische Überlegenheit auszudrücken. Richard Rogers Centre Pompidou in Paris oder Sir Norman Fosters Hong Kong and Shanghai Bank in Hong Kong (s. Abbildung 21), sind solche Symbole für Hochtechnologie und Kapitalismus.<sup>168</sup>



**Abbildung 21** Sir Norman Foster, Hongkong and Shanghai Bank, Hongkong, 1979-86<sup>169</sup>

Die schon seit Jahrzehnten eingesetzten Curtain Walls (Glasfassade mit Stahlelementen) lassen die Bürogebäude kühl wirken und verleihen ihnen ein korrektes und geordnetes Gepräge, sie rufen Assoziationen methodischer Arbeit, rationaler Planung und geschäftlicher Transaktionen hervor.<sup>170</sup> Die Bedeutung wird an Materialien und Formen ablesbar. Sie können ein Ausdruck von Offenheit und Modernität sein oder einen Bezug zum Unternehmen herstellen. Sie können schweres Material verändern und Beton zu schwebenden Häusern werden lassen. Die Glasfronten werden eingesetzt, nicht nur um Licht ins Gebäude dringen zu lassen, sondern

---

<sup>166</sup> Jencks, Die neuen Modernen, S. 273

<sup>167</sup> Jencks, Die neuen Modernen, S. 277

<sup>168</sup> Jencks, Die neuen Modernen, S. 183

<sup>169</sup> Quelle: [www.artinfo.ru/RU/news/main/Norman\\_Foster.htm](http://www.artinfo.ru/RU/news/main/Norman_Foster.htm)

<sup>170</sup> Jencks 1988, S. 72

um Grenzen zwischen Räumen aufzulösen und Transparenz auszudrücken. Im Falle des Centre Pompidou wurden sie zum Beispiel eingesetzt, um zu vermitteln, dass das Gebäude öffentlich und für jeden zugänglich ist.<sup>171</sup>

Symbolisieren bedeutet nach dem Architekturhistoriker Günther Fischer: „Phänomene unterscheiden, einordnen und klassifizieren und in Form von Merkmalsstrukturen speichern“.<sup>172</sup> Genau das passiert mit der Architektur. Die Architektur ist seit jeher ein wesentliches Element zur Vermittlung von Funktion und Werten. Ob es die katholische Kirche ist, die ihre Geschichte und Größe mit den prächtigen gotischen Bauten dem Gläubigen zeigen will, ob es Regenten sind, die Ihren Reichtum und politische Macht mit den prunkvollen Barockschlössern dem Untergebenen vermitteln wollen, oder Unternehmer, die ihr zukunftsorientiertes und technisch fortschrittliches Denken mit ihren modernen, funktionalen Industriebauten ausdrücken wollen: Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie ihre Einstellungen und Werte mittels Architektur nach außen verdeutlichen wollen.

Auch die Architektur der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wendet diese verschiedenen Funktionen an. Wie der Historiker Siegfried Giedion die Forderung der Architekten aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nach dem „Recht auf Ausdruck über die reine Funktion hinaus“ beschreibt,<sup>173</sup> wird auch in der Postmoderne bewusst Symbolik eingesetzt, um den Gebäuden und ihren Elementen eine Bedeutung zu verleihen.

Architektur wird seit Beginn des 20. Jahrhunderts in zunehmendem Maße als Marketingstrategie verwendet, um mittels der Funktion und der Gestaltung Botschaften zu transportieren. Architektur für das Automobil entwickelt sich in Form und Zweck vom rein funktionalen Bauwerk (aus der Not, den städtischen Verkehr zu regeln und zu organisieren) hin zum bedeutungsverhafteten Bauwerk, das als Kommunikationsmittel, Werbeträger und als Identifikationsmittel fungiert.

Die herausragende Bedeutung des Automobils für die Masse hat sich, wie beschrieben, erst im Laufe des 20. Jahrhunderts entwickelt. Daher entstanden auch zunächst nur rein zweckbestimmte Bauten, und erst später, mit der Verbreitung und der Zunahme der Bedeutung des Autos und der veränderten Situation auf dem Automobilmarkt, werden auch die Gebäude verstärkt als Zeichen eingesetzt, die etwas über die Werte des Auftraggebers, des Unternehmens, aussagen sollen. Unter Verwendung von Regeln und Kodes dienen sie der Kommunika-

---

<sup>171</sup> Vgl. Forty, S. 286-288

<sup>172</sup> Günther Fischer, S. 14

<sup>173</sup> Siegfried Giedion: Raum, Zeit, Architektur: Die Entstehung einer neuen Tradition, zitiert in: Jencks: Die neuen Modernen, S. 239

tion zwischen Unternehmen und Passanten. Dies wird im Kapitel 3.1 ausführlich erläutert, in dem die Entstehung der Kundencenter aus marktwirtschaftlichen Gründen, nämlich als Element der Marketingstrategie von Automobilherstellern (Corporate Identity – Corporate Architecture), dargestellt wird.

Im Falle der Kundencenter dient die Architektur funktionell dazu, einen Raum für die einzelnen Elemente, wie Auslieferungshalle, Gastronomie oder Shop, zu bieten, aber sie dient auch aufgrund ihrer ästhetischen Eigenschaften dazu, Emotionen zu erzeugen und für den Fahrzeugabholer eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Das Kundencenter ist somit die perfekte Bühne für die emotionale Inszenierung von Produkten und von Unternehmenswerten und für das Erleben von Technik.

Somit ist auch die Architektur, wie die Gegenstände (Auto), ein Element der Kommunikation zwischen Besitzer/Konsument und Betrachter. Im folgenden Kapitel wird genauer auf das Prinzip der Kommunikation und ihre Theorien eingegangen.

## 2.4 Kommunikationstheorien

### 2.4.1 Massenkommunikation

Kommunikation bedeutet Mitteilung, es geht dabei um das Senden und Empfangen von Nachrichten, um Mitteilung von Informationen und Vermittlung von Botschaften. Es handelt sich allerdings nicht allein um Kommunikation zwischen Menschen, sondern auch mit Gegenständen. Grundsätzlich wird in verbale (gesprochene oder geschriebene Sprache) und in visuelle (grafische oder bildnerische Mittel) Kommunikation unterschieden. Die wesentlichen Akteure bei der Kommunikation sind der Sender und der Empfänger, die sich über einen Kommunikationskanal austauschen. Das bedeutet, Nachrichten werden über einen Kommunikationskanal, das Medium, transportiert.<sup>174</sup> Signale, Zeichen und Informationen bilden die Nachrichtenquelle. Aus diesem Repertoire werden die einzelnen Elemente geschöpft, die in einem System von festen Regeln (Grammatik) zusammengefasst sind und die Sprache bilden. Diese Sprache nutzt der Sender, indem er seine Informationen in Signale (verbal oder nonverbal) umwandelt. Er kodiert Nachrichten in eine bestimmte Sprache, die er über einen Kanal, wie gesprochene Worte, Buch oder Film, an den Rezipienten (Empfänger) schickt. Dieser Empfänger nimmt die übermittelten Signale auf und dekodiert, entschlüsselt sie.<sup>175</sup>

---

<sup>174</sup> Maser, S. 9

<sup>175</sup> Maser, S. 12

Im Bereich der Werbung ist die Massenkommunikation ein wesentlicher Bestandteil. Sie wird eingesetzt, um nicht nur einzelne Personen anzusprechen, wie bei der Konversation, sondern um eine möglichst breite Anzahl an Personen zu erreichen.<sup>176</sup> Elemente, bzw. Kanäle der Massenkommunikation sind meist Zeitungen, Radio- und Fernsehsender, Printmedien oder bewegte Bilder. Diese werden zu verschiedenen Zwecken eingesetzt, zur Unterhaltung und Entspannung, zur Vermittlung von Informationen u. a. in Politik und Wirtschaft, oder zur Verbreitung von alltäglichen Nachrichten, wie Einkaufshinweise und Wetterbericht. Medien werden genutzt, um bestimmte Wirkungen auf den Leser oder Zuschauer auszuüben: Sie sollen unter anderem Verständnis hervorrufen oder Meinungen und Konsumententscheidungen beeinflussen.<sup>177</sup>

Auf die gleiche Botschaft reagieren unterschiedliche Personen auf unterschiedliche Weise. Wie eine Botschaft wahrgenommen wird, ist von vielerlei Faktoren abhängig. Es spielen individuelle Wünsche, Ziele, Einstellungen und andere psychische Faktoren eine große Rolle bei der Meinungsbildung.<sup>178</sup> Daneben orientiert sich das Individuum an unterschiedlichen Gruppen innerhalb der Kommunikation. Severin unterteilt sie in drei Kategorien: (1) Die Hauptgruppe, wie Familie, Freunde oder Kollegen, beeinflusst den Einzelnen auf persönliche Art. (2) Die Bezugsgruppe, der eine Person zugehört oder zugehörig sein möchte. An dieser Gruppe orientiert sie sich und nimmt sie als Vorbild für das eigene Verhalten und Denken, zum Beispiel die Aneignung des Kleiderstils oder einer Verhaltensweise. (3) Schließlich existiert noch die zufällige Gruppe (casual group), die einmalig zusammentrifft, wie im Verkehrsmittel oder Aufzug. Jede dieser Gruppen hat eigene Normen und Regeln, die mit dem Verhalten, der Kleidung, dem Musikgeschmack oder anderen Gütern nach außen ausgedrückt werden.<sup>179</sup>

Der funktionale Ansatz der Kommunikationstheorie der 1920er bis 40er Jahre verleiht den Medien einen direkten, sofortigen und beeinflussenden Effekt auf das Publikum.<sup>180</sup> Massenkommunikation und ihre Medien wirken also auf Menschen und werden eingesetzt, um auf Situationen hinzuweisen, um Einstellungen gegenüber einer Situation zu verändern oder um Informationen zugänglich zu machen, um Personen in verschiedener Hinsicht zu beeinflussen.

Ein anderer Ansatz besagt, dass Medien auch vom Leser aktiv für bestimmte Zwecke eingesetzt werden können. Ein Forschungsbereich der Massenkommunikationstheorie, der sich mit

---

<sup>176</sup> Severin, S. 7: Der Soziologe Charles Wright hat 1959 die Massenkommunikation folgendermaßen definiert: Sie ist (1) an ein relativ großes, heterogenes und anonymes Publikum gerichtet, die (2) oft kurzlebigen Nachrichten werden öffentlich übermittelt, meist um alle Betrachter gleichzeitig zu erreichen, und (3) der Sender ist meist eine komplexe Organisation, oder ein Mitglied davon, das einen großen (finanziellen) Aufwand betreibt.

<sup>177</sup> Severin, S. 4f

<sup>178</sup> Severin, S. 69

<sup>179</sup> Severin, S. 181

<sup>180</sup> Watson/Hill, S. 105.

dem Nutzen der Massenmedien für das Publikum beschäftigt, ist der Uses and Gratifications-Ansatz. Dieser Ansatz wird im Folgenden erörtert und auf das Kundencenter als Kommunikationsmedium angewandt.

## 2.4.2 Uses and Gratifications-Ansatz

Aus dem formalen Kommunikations-Ansatz hat sich in den 1940er Jahren das Interesse daran herausgebildet, warum Menschen welche Medien nutzen (Nutzen-Ansatz).<sup>181</sup> Als Ergebnis zeigten die Untersuchungen auf, dass entweder der Inhalt oder das Medium an sich bestimmte Funktionen erfüllen. Eine Seifenoper im Fernsehen kann zum Beispiel zur emotionalen Entspannung oder zur Beratung für persönliche Lebenssituationen genutzt werden. Herzog hat in diesem Zusammenhang den Begriff „Gratifications“ geprägt.<sup>182</sup>

Einer der bekanntesten Forscher auf diesem Gebiet ist Elihu Katz. Dieser hat zusammen mit seinen Kollegen Jay Blumler und Michael Gurevitch Anfang der 1960er Jahre die Wirkung und Nutzung der Medien untersucht. Der so genannte Uses and Gratifications-Ansatz (1962) besagt, dass Menschen Medien zu ihrem Vorteil nutzen.<sup>183</sup> Dabei werden Bedürfnisbefriedigung und Medienwahl in einen Zusammenhang gebracht. Personen wählen demnach diejenigen Medien, die ihnen die gesuchten Informationen oder den gewünschten Nutzen bringen, d. h. mit denen sie sich identifizieren können bzw. mithilfe derer sie sich einer Gruppe zugehörig zeigen oder sich von anderen Personen abgrenzen können. Es ist hier zum einen der Nutzen der Bedürfnisbefriedigung (gratification) entscheidend. Damit ist gemeint, dass Menschen Medien aussuchen, die einen bestimmten Nutzen erfüllen, die Befriedigung der Bedürfnisse, oder diejenigen Medien vernachlässigen, die für sie keinen Nutzen erfüllen. Der weitere Nutzen besteht darin, die gesuchten und relevanten Informationen zu erhalten. Medien besitzen demnach für Menschen und Gesellschaften die Funktion als „surveillance, correlation, entertainment and cultural transmission“.<sup>184</sup>

Katz, Blumler und Gurevitch haben in diesem Bezug fünf grundlegende Annahmen aufgestellt: (1) der Leser ist aktiv und zielgerichtet, (2) das Publikum bestimmt über die Bedürfnisbefriedigung und die Medienwahl, es nutzt die Medien eher als es umgekehrt der Fall ist, (3)

---

<sup>181</sup> Zentrale Forscher auf diesem Gebiet der Kommunikationstheorie sind unter anderem Denis McQuail und Paul Lazarsfeld.

<sup>182</sup> Herzog, Herta: What do we really know about daytime serial listeners? In: Lazarsfeld, Paul Felix (Hrsg.), *Radio Research 1942-3*, London 1944, S. 2-23.

<sup>183</sup> Rossi 2002

<sup>184</sup> Blumler, Jay G.; Katz, Elihu (Hrsg.): *The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research*, Beverly Hills 1974, S. 21

Medien konkurrieren mit anderen Quellen der Bedürfnisbefriedigung, wie persönliche Bezugsgruppen, (4) der Mediennutzer ist sich seiner Bedürfnisse und Ziele bewusst und nutzt die entsprechend generierten Inhalte zur Identitätsbildung sowie (5) der Leser selbst bestimmt den Wert der Medien, da er individuelle Einstellungen zu den Medien und den Inhalten hat.<sup>185</sup>

Im Gegensatz zu den früheren Theorien, die den Leser als passiven Akteur bei der Kommunikation beschreiben, sieht der Uses and Gratifications-Ansatz nach Severin den Leser oder Betrachter als einen aktiven Empfänger von Informationen, der bewusst die Kommunikationskanäle wählt, über die er sich informieren möchte und mit denen er sich einer Gruppe zuordnen kann.<sup>186</sup> Die eigenen Bedürfnisse und die persönlichen Ziele, die verfolgt werden, werden über die Medien gestillt und erreicht. Dieses Verhalten entspricht dem bereits beschriebenen symbolisch orientierten Verhalten der Gesellschaft, da auch Medien hier eine Rolle bei der Differenzierung spielen. Es ist nicht mehr entscheidend, welche Wirkung die Medien auf den Benutzer haben, sondern welche Wirkung der Benutzer mit der Nutzung von Medien verursacht.<sup>187</sup>

Innerhalb zahlreicher Studien hat Katz untersucht, weshalb Leser Zeitungen lesen.<sup>188</sup> Die Antworten waren vielseitig. Viele begründeten das Lesen mit der sozialen Akzeptanz, viele sahen darin eine Möglichkeit der Ablenkung, Entspannung und Unterhaltung sowie Verleihung von sozialem Prestige.<sup>189</sup> Katz, Gurevitch und Haas haben 1973 beschrieben, dass einzelne Personen Medien zur Zuordnung zu einer Gemeinschaft und zur Differenzierung von anderen Personen nutzen. Sie teilen die Bedürfnisse bei der Mediennutzung in fünf Arten: (1) Kognitives Bedürfnis nach Aneignung von Informationen, Wissen und Verständnis; (2) emotionales Bedürfnis nach emotionaler, angenehmer, ästhetischer Erfahrung; (3) persönlichkeitsbezogenes Bedürfnis nach Stärkung der Glaubwürdigkeit, des Vertrauens, nach Stabilität und Status; (4) soziales Bedürfnis nach Stärkung der Kontakte mit Familie, Freunden etc., sowie (5) Bedürfnis nach Spannungsauflösung zur Flucht und Ablenkung vom Alltag und Problemen.<sup>190</sup>

Das bedeutet, dass die Leser die Medien nach unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen

---

<sup>185</sup> Katz, Elihu; Blumler, Jay G.; Gurevitch, Michael: Uses of Mass Communication by the Individual, in: Davidson, W. Phillips; Frederick Yu: Mass Communication Research: Major Issues and Future Directions, New York 1974, S. 11-35, zitiert in: Rossi 2002

<sup>186</sup> Severin, S. 269

<sup>187</sup> Severin, S. 270

<sup>188</sup> Ähnliche Studien dazu: Bryant and Zillmann 1984: Gestresste Menschen wählen einen entspannenden Inhalt und gelangweilte Personen einen aufregenden Inhalt des Mediums; Stanford und Riccomini 1984: Zusammenhang zwischen Unterhaltung und Persönlichkeitsorientierung: Nutzung von unterschiedlichen Typen der Fernsehinhalte. Vgl. Severin.

<sup>189</sup> Severin, S. 270

<sup>190</sup> Severin, S. 273

auswählen, wie Bücher oder Filme zur Unterhaltung etc. Personen nutzen Medien nach ihren Inhalten, die den eigenen Einstellungen oder Erwartungen entsprechen, wie die Wahl der Tageszeitung entsprechend der politischen Gesinnung.<sup>191</sup>

Medieninhalte können vom Publikum nicht nur zu bestimmten Zwecken eingesetzt werden, sondern sie können darüber hinaus gleichzeitig verschiedene Bedürfnisse befriedigen und bei unterschiedlichen Personen jeweils andere Bedürfnisse ansprechen. Zweckbestimmt sind Medien somit verschieden. Sie können als Ablenkung von alltäglichen Problemen und zur emotionalen Entspannung fungieren, z.B. über Filme oder Seifenopern. Auch können sie ein Ersatz von zwischenmenschlichen Beziehungen sein, wie es das scheinbare „Kennen“ der Schauspieler zeigt. Daneben gelten Medien auch als persönlichkeitsbildend, indem die Nutzer sich an Verhalten und Aussehen der Darsteller aus den Medien anlehnen. Und schließlich können sie als Informationsvermittler zum Verschaffen eines Überblicks über sämtliche gesellschaftlichen Belange, wie Nachrichten, dienen.<sup>192</sup>

Im Zuge der technologischen Entwicklungen haben sich seit der ersten Formulierung des Uses and Gratifications-Ansatzes die Medienart und -vielfalt stark verändert und vermehrt. Es ist zu den klassischen Medien, wie Zeitungen und Fernsehen, nicht nur das Internet, sondern auch eine Vielzahl von unterschiedlichen Zeitungen und Fernsehprogrammen hinzugekommen, über die eine wesentlich größere Auswahl der Informationskanäle und dadurch eine noch aktivere Rolle der Nutzer entstanden sind.<sup>193</sup> Durch das Internet sind Informationen zudem wesentlich leichter zugänglich geworden.

Wie geschrieben, ist auch die Architektur ein Medium zur Vermittlung von Botschaften, Werten und Philosophien, sie dient also der Kommunikation zwischen Besitzer und Betrachter. Übertragen auf die Kundencenter bedeutet dies, dass die Gebäude zur persönlichen Fahrzeugabholung sowohl von Automobilunternehmen als auch von Fahrzeugabholern als Kommunikationsplattform genutzt werden.

Bei der Betrachtung der sieben Kundencenter – Forschungsgegenstand dieser Arbeit – werden sehr unterschiedliche Konzepte deutlich. Im folgenden Kapitel werden nun die unterschiedlichen Kundencenter analysiert, und es werden anhand von Experteninterviews und Kundenbefragungen die Unternehmensziele sowie die Abholerwahrnehmung ermittelt.

---

<sup>191</sup> Severin, S. 274

<sup>192</sup> Herzog, Herta: What do we really know about daytime serial listeners? In: Lazarsfeld, Paul Felix (Hrsg.), Radio Research 1942-3. London 1944, S. 2-23

<sup>193</sup> Severin, S. 278

Wollen Autofahrer mit dem Besitz eines bestimmten Fahrzeuges ihre Werte und Einstellungen vermitteln, so wollen Unternehmen mit ihren Kundencentern ihre Philosophie und Werte ausdrücken. Es soll im empirischen Teil der Arbeit überprüft werden, welche Ziele die Unternehmen verfolgen und ob die Gebäude von bestimmten Käufern aufgesucht werden, und zwar von denjenigen, denen das Auto besonders wichtig ist, die das Unternehmen kennen lernen und die in ihrer Kaufentscheidung bestätigt werden wollen. Wie es auch der Architekt Herman Hertzberger 1977 formulierte: „what matters with forms, just as with words and sentences, is how they are read, and the images they evoke in the eyes of ‘readers’.“<sup>194</sup>

Das Kundencenter wird demnach im Rahmen der Kommunikationstheorie auf seine Funktion als Vermittler von Botschaften untersucht. Im Einzelnen sind dabei die Architektur und der Prozess der Fahrzeugübergabe Kern der Analyse.

---

<sup>194</sup> Zitiert in: Forty, S. 81S

## 3 Inszenierungskonzepte der Fahrzeugübergabe

### 3.1 Allgemeine Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte

Auf den oben beschriebenen Wandel der Gesellschaft hinsichtlich ihrer Werte und Einstellungen auch gegenüber dem Auto reagierte die Automobilindustrie, indem sie ihre Marketingstrategien durch Innovationen in den Bereichen Preis, Produkt, Kommunikation und Vertrieb stärker auf den Käufer und seine individuellen Wünsche ausrichtete. Im folgenden Kapitel soll zunächst die Marktsituation der Automobilindustrie beschrieben werden, um die Ursache für die Entstehung der Kundencenter zu erläutern. Ein Überblick über die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der Kundencenter zeigt anschließend die Veränderungen seit 1953 bis heute auf. Schließlich werden anhand konkreter Fallbeispiele verschiedene Inszenierungskonzepte aufgezeigt und die Unternehmensziele sowie die Wirkung auf den Abholer analysiert.

#### 3.1.1 Marktsituation und Unternehmensstrategie der Automobilindustrie

Der Automobilmarkt der Triadeländer (Europa, USA, Japan) befindet sich schon länger an der Sättigungsgrenze.<sup>195</sup> Die Zunahme des Autobesitzes auf eine hohe Motorisierungsquote, wie in Deutschland in Höhe von 96% der Haushalte, führt eine Stagnation der Neuwagenkäufe mit sich.<sup>196</sup> Der gleichzeitige Anstieg der Nachfrage an leistungsstarken, technisch voll ausgestatteten und qualitativ hochwertigen Fahrzeugen hat eine starke Angleichung der Fahrzeuge hervorgerufen.<sup>197</sup> Im Zuge der anwachsenden Anforderungen der Fahrer an das Auto innerhalb der verschiedenen Segmente aller Hersteller hat sich dieses zu einem nahezu austauschbaren Produkt ausgebildet. Motoren und technische Ausstattungen werden immer ähnlicher, die Marken gleichen sich in ihrer technischen Leistung an. Für Hersteller in diesem stark ausgereiften Markt<sup>198</sup> wird es zunehmend schwieriger, die bestehenden Kunden zu halten, da die Wechselbarrieren wegen der Austauschbarkeit der Produkte sehr niedrig geworden sind. Die veränderte Marktsituation lässt den Wettbewerb zwischen den Unternehmen zu ei-

---

<sup>195</sup> Dichtl, Erwin: Marketing im Automobilssektor – Eine Einführung, in: Dichtl, S. 10

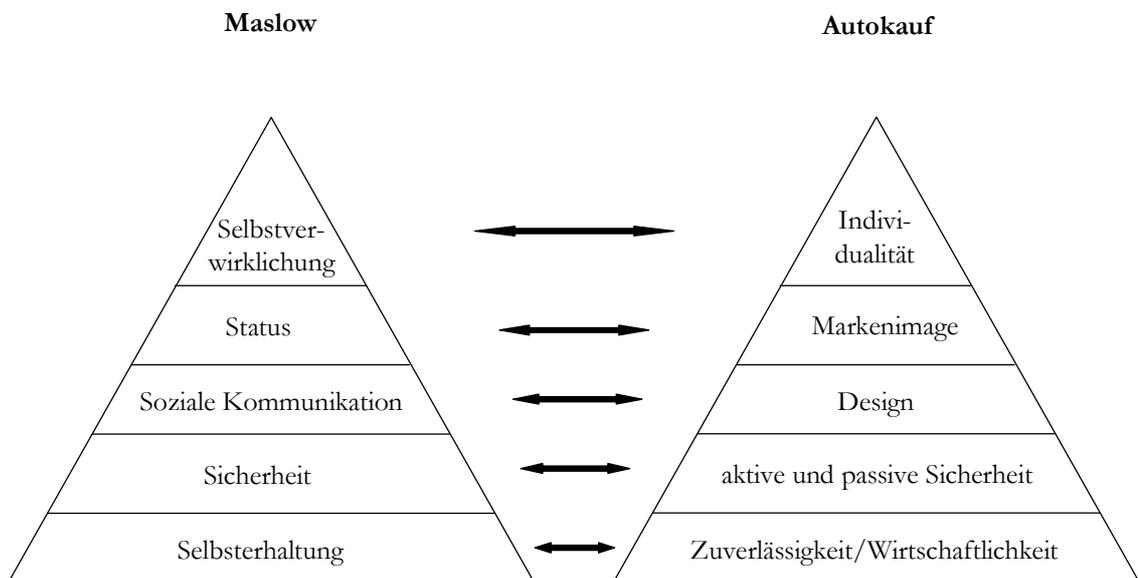
<sup>196</sup> Diez, S. 30

<sup>197</sup> Abgesehen davon greifen die verschiedenen Automobilhersteller auf dieselben Zulieferer, wie Bosch oder Conti, zurück.

<sup>198</sup> Definition nach Diez, S. 29: Höhe des Fahrzeugbestandes (Anstieg von 1960 bis 2000 auf 42,3 Mio. Pkws), Entwicklung der Motorisierungsdichte (550 Pkws je 1000 Einwohner, Motorisierungsgrad: 90%, Deutschland internationaler Spitzenplatz, USA 750, Italien 593, Kanada 591, Australien 585), Anteil des Ersatzbedarfes an gesamten Zulassungen von Neufahrzeugen (1999 über 90% in Deutschland).

nem harten Kampf um die Erhaltung der Kunden werden. Je mehr sich die Produkte angleichen, umso wichtiger ist es für Unternehmen, sich abseits der Produkte auf dem Markt zu positionieren und von den anderen Wettbewerbern zu differenzieren und abzuheben.<sup>199</sup>

Durch die Austauschbarkeit der Produkte hat sich auch das Konsumentenverhalten im Einklang mit dem bereits beschriebenen Gesellschaftswandel stark verändert. Die Auflösung der traditionellen sozialen Gruppen, die Tendenz zur individuellen Lebensgestaltung und die nahezu vollständige Befriedigung der existentiellen Bedürfnisse haben die Anforderungen an den Konsum und an die Produkte stark angehoben. Diez vergleicht in der folgenden Abbildung 22 die Bedürfnispyramide von Maslow mit dem Autokauf.



**Abbildung 22** Maslow'sche Bedürfnispyramide und Motivstruktur beim Autokauf<sup>200</sup>

Die Abbildung zeigt, dass im Vergleich zu den existentiellen menschlichen Grundbedürfnissen Selbsterhaltung, Sicherheit und soziale Kommunikation auch beim Automobilkauf die Grundanforderungen Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit, aktive und passive Sicherheit und Design bereits erfüllt sind. Nach Maslow werden, auch wenn dies bisher empirisch nicht belegt wurde, die Stufen der Bedürfnisse nacheinander angestrebt. Erst wenn die erste Stufe erfüllt ist, wird im Menschen das Bedürfnis nach Erfüllung des nächsten Bedürfnisses geweckt. Daher strebt nach Diez der Mensch in den weit entwickelten Industrienationen nach Status und schließlich nach Selbstverwirklichung – beim Autokauf nach Markenimage und Individualität.

<sup>199</sup> Dichtl: Marketing im Automobilssektor – Eine Einführung, in: Dichtl, S. 22

<sup>200</sup> Quelle: Diez, S. 59

Die neue, freiere Lebensführung überträgt sich auch auf die Markentreue, denn das auf die eigenen Anforderungen konzentrierte Kaufverhalten lässt den Käufer rasch zwischen den Herstellern wechseln, je nach Bedarf hinsichtlich der Qualität und des Preises. Der Käufer will aus vielen Optionen das bestmögliche Angebot herausuchen, was durch die extreme Informationsfülle in Massen- und interaktiven Medien gefördert und erleichtert wird.<sup>201</sup> Die Käufer fordern heute nicht nur eine hohe Umweltverträglichkeit, sondern auch mehr Dienstleistungen und vor allem eine höhere Individualität der Fahrzeuge selbst.<sup>202</sup>

Um sich auf dem Markt zu differenzieren, müssen Unternehmen vermehrt den Zusatznutzen von Autos hervorheben. In Forschung und Entwicklung wird an einem Design gearbeitet, das dem Auto Eigenschaften verleiht, die Unternehmenswerte vermitteln. Außerdem wird dem Käufer eine große Auswahl an technischen und designbezogenen Ausstattungen angeboten. Farbe, Form und Material der Ausstattung des Autos sind beinahe beliebig wählbar und ermöglichen es somit dem Käufer, sein scheinbar individuelles Auto zusammenzustellen. Durch dieses Angebot wird aus dem einheitlichen Massenauto ein relativ individuell angefertigtes Produkt, das sich von anderen Fahrzeugen unterscheidet bzw. unterscheiden soll.

Das zentrale Ziel der Unternehmensstrategie ist es, die Wettbewerbsfähigkeit durch Abgrenzung auf dem Markt mittels Innovation und Weiterentwicklung auf dem Produktions-, Vertriebs-, Marketing- und Dienstleistungssektor zu bewahren, um letztlich einen Unternehmensgewinn zu erreichen. Zu den wesentlichen Zielen gehört dabei die Festigung der Markentreue der Kunden. Unternehmen orientieren sich aus diesem Grund verstärkt an den Kundenwünschen bezüglich Produkt- und Serviceleistungen sowie Individualität und Erlebnis und versuchen, mit einer entsprechenden Preis-, Produkt-, Promotion- und Placement-Politik Kunden an die Marke zu binden. Nachdem die Kundenrückgewinnung das 3- bis 7-fache der Kundenerhaltung kostet,<sup>203</sup> muss eine zentrale Aufgabe der Unternehmen die Zufriedenstellung der Kunden in allen Kaufphasen sein.<sup>204</sup> Denn durch eine Zufriedenheit des Kunden mit dem Produkt und dem Kaufakt wird die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs erhöht. Dies führt zu einer starken Loyalität dem Unternehmen gegenüber, zur erhöhten Bereitschaft zum Cross-Selling<sup>205</sup> und zu einer positiven Mund-zu-Mund-Propaganda. Aus diesen Auswirkungen resultiert, dass nicht nur Bestandskunden gehalten, sondern auch Neukunden gewonnen werden. Die Markentreue bedeutet nicht nur eine Verringerung der Wahrscheinlichkeit eines Anbie-

---

<sup>201</sup> Diez, S. 111ff

<sup>202</sup> Reinhard Hünerberg, Gilbert Heise, Mike Hoffmeister: Internationales Marketing für die Automobilwirtschaft – Eine Einführung, in: Hünerberg, S. 18

<sup>203</sup> Fabian Brandt, Andreas Spengel, Simon Schnurrer: Markenführung Revisited, in: Gottschalk, S. 84

<sup>204</sup> Kaufphasen: Informationsphase, bei der der Interessent aktiv oder passiv nach Informationen über die Marken und Modelle sucht; Kaufentscheidung, bei der die Produkt- und Einkaufsstättenwahl stattfindet; Nachkaufphase, in die der Kauf, die Übergabe und die Nutzung des Autos einzuordnen sind. Vgl. Diez, S. 67

<sup>205</sup> Cross-Selling: Verkauf ergänzender Produkte oder Dienstleistungen.

terwechsels zur Konkurrenz, sondern auch eine geringere Preissensibilität.<sup>206</sup>

Das Konsumentenverhalten wird von vielen Einflussfaktoren bestimmt. Neben den psychischen Faktoren, wie Involvement, Emotion, Motiv und Einstellung, existieren auch soziale Größen, wie Normen und Werte, und ökonomische und rechtliche Einflussfaktoren.<sup>207</sup> Das Auto ist ein High-Involvement Produkt, es ist in der Regel die zweitgrößte private Investition direkt nach dem Eigenheim.<sup>208</sup> Dies wird definiert durch die hohe finanzielle Aufwendung, die beim Autokauf getätigt werden muss. Daher kommt es zu einer relativ geringen Kaufhäufigkeit, und der Käufer beschäftigt sich sehr lange und intensiv vor dem Kauf mit der Informationsaufnahme zu dem Produkt, mit den Bedürfnissen und Einstellungen der unmittelbaren, nicht nur familiären Umwelt, aufgrund der hohen sozialen Sichtbarkeit für andere.<sup>209</sup> Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, dass der Kunde mit dem Produkt nach dem Kauf zufrieden ist.

Die Kundenzufriedenheit wird durch einen Ist-Soll-Vergleich bestimmt, was in Abhängigkeit des Anspruchs in einer Bestätigung oder Nichtbestätigung endet.<sup>210</sup> Beeinflusst wird die Zufriedenheit beim Autokauf durch das Umfeld, in dem der Kauf stattfindet, die Verlässlichkeit hinsichtlich Qualität und Terminen, der Erreichbarkeit (zeitlich und personenbezogen), der Kompetenz der Mitarbeiter und dem Grad des Eingehens auf individuelle Kundenwünsche.<sup>211</sup>

Eine Strategie der Kundenbindung ist die Veränderung des reinen Kaufaktes. Die von Meffert und Birkelbach beschriebene „Verschiebung vom Versorgungs- zum Erlebniseinkauf“<sup>212</sup> entspricht dem Lebenswandel des Käufers und dessen Bedürfnis nach Individualität und Abwechslung. Aus diesem Grunde werden Erlebniscenter eingesetzt. Um den in seiner Kaufentscheidung doch sprunghaften Käufer stärker an die Marke zu binden, wird der traditionelle Kauf des scheinbar rein technischen Produkts mit einem Erlebnis verbunden. Die emotionale Gestaltung des Einkaufs und der Fahrzeugübergabe hat einen nachhaltigen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit Produkt und Unternehmen.<sup>213</sup> Auch in der Automobilbranche ist nach Diez dieser Trend zu erkennen. Es werden Kundencenter errichtet, welche Einrichtungen zur Informationsaufnahme und zur Unterhaltung der Besucher inklusive gastronomischen

---

<sup>206</sup> Kausalkette nach Diez, S. 422: Kundenzufriedenheit führt zu Kundenbindung, Weiterempfehlungen, Steigerung von Bekanntheit und Image, positive Auswirkung auf Umsatz durch erhöhte Preisbereitschaft, Steigerung der Kauffrequenz und Cross-Selling-Käufe, niedrige Transaktionskosten, Wegfallen von Akquisitionskosten etc.

<sup>207</sup> Diez, S. 58ff

<sup>208</sup> Möser, S. 11

<sup>209</sup> Diez, S. 63

<sup>210</sup> Diez, S. 76

<sup>211</sup> Diez, S. 99

<sup>212</sup> Zitiert in: Diez, S. 114

<sup>213</sup> Klaus Scherney: Das Management von Kundenbindung als Gemeinschaftsaufgabe von Automobilherstellern und -handel, in: Meinig, S. 282

Angeboten und Veranstaltungen sind. Das verfolgte Ziel ist die stärkere Identifikation mit der Marke, Schaffung von Wohlbefinden und die Erhöhung der Verweildauer, der Wiederkehrwahrscheinlichkeit sowie der Einkaufslust.<sup>214</sup> Wie Reichwald et al. über Serviceleistungen schreiben, können die Kundencenter als hybride Wertschöpfung betrachtet werden. Diese bezeichnet den Prozess der Wertgenerierung durch innovative Kombination von greifbaren Elementen (Produkte) und nichtgreifbaren Elementen (Services).<sup>215</sup> Eine Verbindung von Produkt und Dienstleistung kann demnach eine Wertsteigerung, bzw. beim Kundencenter kann das Auto (Produkt) in Kombination mit der erweiterten Fahrzeugübergabe (Service-/Dienstleistung) einen Mehrwert erzielen.

An dieser Stelle setzen die Kundencenter ein, mit dem Ziel, die individuellen Wünsche des Käufers zu erfüllen und die Fahrzeugübergabe so persönlich und angenehm wie möglich zu gestalten, um den Käufer in seinem Kauf zu bestätigen und ihn an die Marke zu binden. Die Fahrzeugübergabe befindet sich zeitlich in der Nachkaufphase, in der der Käufer die Bestätigung seines Kaufes sucht. Ein wesentlicher Bereich des Automobilvertriebs und ein auf die Kundenzufriedenheit einflussreicher Faktor ist der erste Kontakt des Käufers mit dem Fahrzeug. Diez nennt diesen Zeitpunkt den „moment of truth“, der sich nachhaltig auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.<sup>216</sup>

Mit der Emotionalisierung der Fahrzeugübergabe wollen Unternehmen eine positive Kaufbestätigung (bezüglich Sicherheit, Individualität, Umweltfreundlichkeit, Exklusivität, Zuverlässigkeit, Langlebigkeit etc.) und das Herstellerkonzept (Werte und Produkte) vermitteln.<sup>217</sup> Gleichzeitig sind Kundencenter Orte, an denen die Marke vermittelt wird. Marken selbst sind Signale, die Aussagen machen über Eigenschaften des Fahrzeugs, sowohl technische und rational erklärable Eigenschaften als auch emotionale Eigenschaften wie Zugehörigkeit zu bestimmten Gesellschaftsschichten, Prestige und Image.<sup>218</sup>

Ein wesentlicher Trend geht zu so genannten Brand Lands, ganzheitliche Markenerlebniswelten wie die Autostadt von Volkswagen oder der Opel Live Erlebnispark. Diese sollen die Erlebniswelten der Marke architektonisch vermitteln.<sup>219</sup> Diese Erlebniswelten sind eine Bühne zur Inszenierung, nicht nur der Produkte sondern vor allem der gesamten Marke. Dabei wer-

---

<sup>214</sup> Diez, S. 337

<sup>215</sup> Reichwald et al., S. 16. Im Kapitel Service Innovation werden u.a. die BMW Welt, die Autostadt sowie das Porsche Werk in Leipzig aufgeführt. Vgl. auch Ernst (2005).

<sup>216</sup> Diez, S. 75

<sup>217</sup> Klaus Scherney: Das Management von Kundenbindung als Gemeinschaftsaufgabe von Automobilherstellern und -handel, in: Meinig, S. 286

<sup>218</sup> Fabian Brandt, Andreas Spengel, Simon Schnurrer: Markenführung Revisited, in: Gottschalk, S. 86

<sup>219</sup> Diez in Interview mit Willi Diez: Erfolgsstrategien im Automobilmarketing, in: Garth, S. 24

den bestimmte Werte, wie Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder sozialer Status, vermittelt, ebenso wie Automobile als Symbol für Werte und Einstellungen fungieren. Die Welten werden zu einem begehbaren Ort, „an dem Emotionen geschaffen werden über eine direkte Kommunikation mit dem Käufer“.<sup>220</sup>

Gleichzeitig wird mit der Fahrzeugübergabe versucht, den Kunden an die Marke zu binden. Joseph Pine und James Gilmore beschreiben in der Zeitschrift „The Experience Economy“ die erlebnisreiche Aufladung eines Kaufaktes:

“When a person buys a service, he purchases a set of intangible activities carried out on his behalf. But when he buys an experience, he pays to spend time enjoying a series of memorable events that a company stages – as in a theatrical play – to engage him in a personal way.”<sup>221</sup>

Sie wollen damit ausdrücken, dass ein Kaufakt, der mit Erlebnissen und Ereignissen verbunden wird, wesentlich stärker berührt, und dass der Käufer somit stärker an ein Unternehmen gebunden werden kann. Die entscheidenden Faktoren der Kundenbindung sind Produktqualität, Servicequalität und Kommunikationsqualität.<sup>222</sup> Alle drei Bereiche wirken sich auf die Kundenzufriedenheit und somit auf die Markenloyalität aus.

Für die vorliegende Arbeit ist besonders die Kommunikation von Interesse, da das Kundencenter aufgrund seiner kommunikativen Eigenschaften ein Element der Kundenbindungsstrategie und des Marketings ist. Diez definiert die Kommunikationspolitik von Unternehmen als eine „systematische Gestaltung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Einstellungen und Verhaltensweisen“.<sup>223</sup> Kommunikation nach außen wird also eingesetzt, um die potentiellen Käufer über die Produkte zu informieren, sie von diesen zu überzeugen und zum Kauf anzuregen. Ein wichtiger Teil des Marketings dabei ist die Automobilwerbung. Nachdem, wie oben beschrieben, das Auto ein High-Involvement-Produkt ist und der Käufer sich ausgiebig über die Angebote informiert, existieren vielerlei Möglichkeiten, für das Automobil zu werben, unter anderem über Printmedien (Fach-/Zeitschriften), Außenwerbung (Plakate), bewegte Bilder (Internet, Fernsehen und Kino), Eventmarketing und Architektur.<sup>224</sup> Über diese Medien werden der Produktnutzen und der emotionale Zusatznut-

---

<sup>220</sup> Riewoldt, S. 8

<sup>221</sup> Zitiert in: Diller et. al., S. 18

<sup>222</sup> Klaus Scherney: Das Management von Kundenbindung als Gemeinschaftsaufgabe von Automobilherstellern und -handel, in: Meinig, S. 287

<sup>223</sup> Diez, S. 489

<sup>224</sup> Diez, S. 498 und S. 525

zen, wie Prestige, aber auch das Image, wie Sportlichkeit, Innovation, Exklusivität, Sicherheit, Umweltverträglichkeit, des Unternehmens an die Umwelt vermittelt.<sup>225</sup>

Das Marketing wendet die Symbolisierungsschemata an, die der Mensch zur Identifizierung und Differenzierung der eigenen Person nutzt. Mit der Werbung werden über Zeichen Werte und Gefühle vermittelt, die der Betrachter entschlüsselt und auf sein Verhalten überträgt: Kauf oder nicht Kauf, Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Eine direkte Kommunikation mit dem Verbraucher wird von diesem Standpunkt aus als sinnvolle Ergänzung zur Massenkommunikation gesehen, da eine mögliche Reizüberflutung bzw. ein Informationsüberangebot durch individuelle, direkte und unmittelbare Dialoge mit dem Kunden ersetzt werden kann.<sup>226</sup>

Auch das Kundencenter ist ein vom Unternehmen eingesetztes Kommunikations- und Werbemittel, denn das Gebäude dient als dreidimensionaler und somit begehrter und erlebbarer Werbeträger. Kundencenter sollen nach Diller mit ihrem Erlebnischarakter Unternehmenswerte, wie funktionelle, ökonomische (Bepreisung), emotionale und identitätsbezogene Werte (Symbole und Image), vermitteln.<sup>227</sup> Denn wie John Hoke von NikeTown sagt:

„Das mit der Gestaltung verbundene Markenerlebnis muss dem Besucher so klar ins Gedächtnis gebrannt werden, dass man die Erinnerung noch Wochen, Monate, Jahre und Jahrzehnte später abrufen kann. (...) Leute suchen nach einem überzeugenden Markenausdruck, der ihnen den Weg weist. Sie kaufen nicht nur das Produkt, sondern auch die Ethik und letztlich die Seele des Unternehmens.“<sup>228</sup>

Das Auto hat also einen extrem hohen Stellenwert in der Gesellschaft eingenommen. Es wird nicht mehr nur viel Geld für das Produkt ausgegeben und viel Zeit in die Zusammenstellung des Fahrzeugs investiert, sondern der Käufer nimmt auch mehr Zeit und weitere Wege auf sich, um das Auto in dem Kundencenter abzuholen. Wie das Phänomen der Kundencenter entstanden ist und sich bis heute entwickelt hat, wird im folgenden Kapitel näher ausgeführt.

### 3.1.2 Entstehung und Entwicklung der Kundencenter

Vorreiter bei der persönlichen Fahrzeugabholung durch den Käufer ab Werk war Mercedes. Das Unternehmen war das erste, das dem externen Käufer, also nicht mehr nur dem Werksangehörigen, dieses Angebot unterbreitete. Im Zuge der oben beschriebenen Marktsituation

---

<sup>225</sup> Diez, S. 494f

<sup>226</sup> Oliver Kipp: Erlebniswelten als Instrument der Unternehmenskommunikation, in: Institut für Mobilitätsforschung, S. 188

<sup>227</sup> Diller, S. 84ff

<sup>228</sup> Zitiert John Hoke: Diskussion mit John Hoke (NikeTown London), in: Riewoldt, S. 103ff

errichteten einige Unternehmen Gebäude, die vorrangig der Fahrzeugauslieferung dienen. Seit 1953 werden bei Mercedes die Auslieferungen im Werk auch externen Käufern angeboten. Aufgrund der großen Nachfrage durch den Käufer folgten andere Hersteller dieser Strategie und ahmen die persönliche Fahrzeugabholung nach, um sich ebenfalls als Premiumhersteller auszuweisen. Dies geschieht nicht nur in Deutschland. Auch Volvo ermöglicht es seinen Käufern, das Unternehmen kennen zu lernen, indem das Fahrzeug persönlich abgeholt werden kann, und ebenfalls Rolls Royce bietet einen Abholservice für die Chauffeure der Käufer an. Gleichmaßen können Ferrari-Käufer sowie Käufer eines Toyota ihr Fahrzeug direkt vom Stammsitz abholen. In Deutschland ist dieses Phänomen allerdings am stärksten ausgeprägt. Das zeigt sich dadurch, dass beinahe alle Hersteller in Deutschland Kundencenter errichtet haben. US-geführte Unternehmen, wie Opel oder Ford, bieten den Service dagegen nicht an. Es scheint, dass die Fahrzeugabholung sich besonders auf deutsche Hersteller konzentriert.

Versuche, ein Kundencenter zu errichten, ohne die Möglichkeit der Fahrzeugabholung anzubieten, sind, wie das Beispiel Opel Live der Opel AG zeigt, aufgrund fehlender Authentizität gescheitert. Opel Live wurde nach knapp zweijähriger Betriebszeit im Jahre 2001 geschlossen.<sup>229</sup>

In Deutschland werden nicht nur Fahrzeuge der oberen Mittelklasse, sondern auch Oberklasse-Modelle wie von Porsche oder der Phaeton von Volkswagen<sup>230</sup> zur Selbstabholung angeboten. Da dort jedoch die Auslieferung in einem anderen – stark abgeschirmten – Rahmen stattfindet, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf vergleichbare Kundencenter.

Die Entwicklung der Kundencenter ist einem historischen Prozess unterworfen. Die Übergabe wurde im Laufe der Zeit ausgedehnt und um eine Vielzahl von Stationen erweitert, um den Käufer intensiver und umfassender über das Unternehmen zu informieren, mit dem Ziel, ihn stärker an die Marke zu binden. Auch der architektonische Rahmen entwickelte sich von der einfachen Fahrzeugübergabe in der Werkshalle, über die Auslieferung in einem Zelt auf dem Werksgelände, bis hin zur Errichtung eines eigenständigen Gebäudes, das im Falle von Audi später durch einen Neubau ersetzt wurde und im Falle von BMW an einem anderen Standort und mit einer außergewöhnlichen Architektur neu aufgebaut wurde.

Aus einer profanen Abholung entwickelte sich seit 1953 eine regelrechte Inszenierung der Fahrzeugübergabe. Mit der ausgefeilten Fahrzeugübergabe wird gleichzeitig das Auto in seiner

---

<sup>229</sup> <http://www.handelsblatt.com/archiv/opel-erlebnispark-schliesst-zum-1-april;379234>

<sup>230</sup> Die Gläserne Manufaktur soll den Käufer der VW-Premiummarke Phaeton ansprechen. Es werden zum Beispiel hochwertige Materialien (Ahornparkett in der Produktion) verwendet und eine sehr persönliche und private Fahrzeugübergabe in einem von anderen Besuchern nicht einsehbaren Raum ausgeführt.

Wertigkeit angehoben: Das Auto scheint für den Käufer so wertvoll und wichtig zu sein, dass sogar ein eigenes Gebäude für die Übergabe errichtet wurde. Auch wenn der Käufer das Auto nicht persönlich abholen wird, ist diese Valorisation für ihn augenscheinlich. Somit erhält der Käufer bei der Abholung eine Kaufbestätigung, die das Unternehmen als wesentliches Ziel der Kundencenter verfolgt. Die Umgebung der Abholung, dem wichtigsten Moment beim Autokauf bezüglich der Kundenzufriedenheit und somit der Kundenbindung und -loyalität, erhält beim Unternehmen wie auch beim Käufer eine neue Wichtigkeit. Durch das Kundencenter sehen Unternehmen die Chance, während der Übergabe gleichzeitig die eigenen Werte zu vermitteln. Das geschieht auf architektonischer, personeller und prozessualer Ebene. Mit dem Kundencenter erfahren die Übergabe und auch das Konsumgut Auto eine symbolische Aufladung und somit eine Aufwertung. Beide, das Fahrzeug wie auch das Gebäude, kommunizieren und vermitteln nach außen bestimmte Werte und Philosophien.

In der vorliegenden Arbeit wird der Zeitraum von gut zehn Jahren seit 1998 in Deutschland betrachtet, in dem der dichteste Entwicklungsschritt erfolgte, und der für die deutsche Automobilindustrie am charakteristischsten ist. Die Fallbeispiele, die für diese Arbeit herangezogen wurden, konzentrieren sich auf die Unternehmen Audi, BMW, Mercedes und Volkswagen, deren Kundencenter an sieben Standorten zwischen 1998 und 2007 entstanden sind. Hinsichtlich der Architektur und des inzwischen stark erweiterten Fahrzeugübergabeprozesses sind heute deutlich unterschiedliche Konzepte zu erkennen.

Somit haben sich seit 1953 nicht nur die Gebäude, sondern auch die im Inneren ablaufenden Prozesse stark geändert. Bis heute werden die bestehenden Kundencenter einer ständigen, vorrangig innenarchitektonischen und prozessualen Modernisierung unterzogen. Neues Mobiliar, neue Materialien sowie Änderungen im Ablauf und der Anordnung einzelner Stationen lassen die stete Entwicklung der Center nicht abbrechen.

## **3.2 Automobilunternehmen**

### **3.2.1 Empirisches Vorgehen**

Die Inszenierungskonzepte der Fallbeispiele wurden vor Ort mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews ermittelt. Inhalt der Fragen waren zunächst die Ziele des Unternehmens: Wie soll die Übergabe auf den Käufer wirken, wie wird die Akzeptanz der einzelnen Elemente vom Unternehmen wahrgenommen, wie wichtig sind für das Unternehmen die Stationen und wie wird von ihnen die Wichtigkeit für den Käufer eingeschätzt. Ebenso stand die Frage im Mittelpunkt der Interviews, wie diese Ziele auf die Architektur und den Fahrzeugübergabeprozess übertragen werden. Nachdem die Aussagen keine Interpretationen darstellen, sondern

klare Angaben über Absichten und Umsetzungen sind, wurde für die Beschreibung und den Vergleich der Kundencenter das bereits in Kapitel 1.4 erwähnte Kodiervorgehen nach Mayring eingesetzt. Die Eigenschaften und Merkmale der Kundencenter konnten so in sechs verschiedene Codes gegliedert werden. (Vgl. Abbildung 23)

Die einzelnen Codes bewegen sich zwischen zwei Hauptmerkmalen, der Struktur und dem Prozess, die Eigenschaften der Kundencenter gehören somit (eher) zur strukturellen oder (eher) zur prozessbezogenen Beschreibung der Kundencenter. (1) Interaktion beschreibt den reinen Prozess der Fahrzeugübergabe. Es geht hier um die Abläufe, die jeder Kunde durchlaufen muss. (2) Betreuung bezieht sich auf die personelle Ebene, das heißt der Service und Umgang der Mitarbeiter im Kundencenter. (3) Zusatzleistungen sind Services, die dem Kunden angeboten werden: Tankfüllung, Fotos, Präsente etc. (4) Events bezieht sich auf vom Kundencenter organisierte kulturelle und sonstige externe wie interne Veranstaltungen sowie auf Führungen durch das Werk und das Gebäude. (5) Räumlichkeiten sind die Stationen, die der Kunde auf freiwilliger Basis, außerhalb des Minimalprozesses durchlaufen kann. Hierzu zählen Ausstellungsflächen/Museum, Lounges, Restaurants, Beobachtungspunkte, Shop und Kinderbereiche. (6) Das Gebäude bezieht sich auf das Erscheinungsbild und die Wirkung der Architektur und der Inneneinrichtung. Hierzu zählen die Konstruktion, Formen und Materialien, Ambiente, Design sowie die Ausstattung. Daneben gibt es in Bezug auf den Fahrzeugabholer noch die Motivation, die den Käufer zur Selbstabholung bewegt.

Prozess			Struktur		
Interaktion Ablauf der Fahrzeug- übergabe	Betreuung Mitarbeiter/ Service	Zusatz- leistungen	Events organisiert	Räumlich- keiten außerhalb des Minimalprozesses	Gebäude Erscheinung/ Wirkung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbung</li> <li>• Einladung</li> <li>• Anfahrt (Anbindung, Buchungs- service)</li> <li>• Empfang</li> <li>• Check-In</li> <li>• Auslieferungshalle (Übergabe, Briefing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freundlichkeit</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Problemlösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foto</li> <li>• Tankfüllung</li> <li>• Präsent</li> <li>• Gutscheine für den Shop oder das Restaurant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kino</li> <li>• Werksbesichtigung</li> <li>• Probefahrten</li> <li>• kulturell: Konzerte, Vorträge, Fernsehauf- nahmen</li> <li>• Führungen durch das Kundencenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurant</li> <li>• Lounge / Beobachtungspunkte</li> <li>• Shop</li> <li>• Ausstellung (Museum, Ausstellung, Modellhistorie, aktuelle Modelle, Unternehmens- geschichte, virtuelle Infoquellen, Markenpavillons)</li> <li>• Kinderwelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architektur/ Konstruktion</li> <li>• Ambiente (Materialien, Licht, Farben, Sauberkeit, Helligkeit, Geräusche, Design (Möbiliar etc.))</li> <li>• Authentizität</li> <li>• Übersichtlichkeit (Ablauf, Anordnung der Stationen, Gliederung in Kunden- und Besucherbereiche)</li> <li>• Lage</li> <li>• Funktionalität</li> </ul>

Abbildung 23 Kodierung der Inszenierungselemente

Im Folgenden werden die einzelnen Kundencenter beschrieben und die Inszenierungskonzepte aus den Experteninterviews zusammengefasst. Das Ergebnis wird ein Vergleich der sieben Standorte sein (Kapitel 3.2.6). Im Anschluss werden anhand der Kundenbefragung die Ziele und Mittel auf Wirksamkeit überprüft.

## 3.2.2 Audi

### 3.2.2.1 Standorte und Entstehung

Die AUDI AG hat an ihren beiden deutschen Produktionsstandorten Gebäude für die Fahrzeugauslieferung errichtet.<sup>231</sup> Die beiden Audi Foren sind in Ingolstadt und in Neckarsulm zu finden. Abholungen für Werksangehörige konnten an beiden Standorten schon immer durchgeführt werden.

In Ingolstadt fanden ab Mitte der 80er Jahre externe Fahrzeugauslieferungen an Diplomaten und Importeurskunden statt. Diese wurden in einer kleinen Werkshalle auf dem Nordgelände durchgeführt. In den 90er Jahren entschied sich das Unternehmen, auch aufgrund der wachsenden Nachfrage, für einen Neubau, dem Audi Center, das schließlich 1992 eröffnet wurde. In diesem neuen Gebäude können die externen Käufer ihren Neuwagen abholen. Mit dem Audi Center, das im Jahr 2000 zum Audi Forum erweitert wurde, strebte Audi ein einheitliches Erscheinungsbild des Konzerns nach außen an und schrieb daher einen Wettbewerb für das neue Design aus. Als Ergebnis entstand das Hangarkonzept, das nach und nach vom Handel übernommen werden sollte.

In Neckarsulm können die externen Käufer seit 1989 in einem eigenen, kleinen Gebäude ihre Neuwagen abholen. Aufgrund der Neuausrichtung der Corporate Identity im Bereich der Architektur wurde auch in Neckarsulm ein neues Gebäude errichtet, das am 01.06.2005 offiziell eröffnet wurde. Dieses Gebäude greift jedoch nicht das Hangarkonzept auf, ist aber in Material und in manchen Elementen dem Ingolstädter Forum ähnlich. Mit dem Bau des Forums in Neckarsulm ist der zweite wichtige Standort für das Unternehmen Audi errichtet worden. Wurden zuvor sämtliche Veranstaltungen des Unternehmens, wie die Jahreshauptversammlung der Aktionäre oder Presseveranstaltungen, nur in Ingolstadt ausgerichtet, finden diese seit 2005 abwechselnd auch in Neckarsulm im Audi Forum statt.<sup>232</sup> Das Audi Forum (ehemals Audi Center) Ingolstadt wurde vom Architekturbüro Henn in München gebaut. Das Audi Forum Neckarsulm wurde von den Düsseldorfer Architekten BM+P (Beucker Maschlanka und Partner) geplant.

---

<sup>231</sup> Sämtliche Fakten und Zahlen im Kapitel 3.2.3.1 sind den Experteninterviews entnommen.

<sup>232</sup> Experteninterview Neckarsulm – Teil II

Beide Audi Foren sind am Eingang des Werkes platziert und repräsentieren die Marke Audi somit an einer markanten Stelle. Das Werk in Ingolstadt liegt am nördlichen Stadtrand, nahe der Autobahn A9. Das Werk in Neckarsulm erstreckt sich entlang des Neckars am nordwestlichen Rand von Neckarsulm. Das Gelände in Neckarsulm wird von der Eisenbahn flankiert, und das in Ingolstadt von einem Ableger der Trasse durchschnitten. Beide Audi Foren liegen am südlichen Ende des Werkes und bilden die Schnittstelle zwischen (Innen-)Stadt und Werk. Produziert werden in Ingolstadt der Audi A3, A4, A5 und der Audi Q5 und in Neckarsulm die Modelle Audi A4, A6, A5 Cabriolet und A8. Außerdem befindet sich in Neckarsulm die R8 Manufaktur. In beiden Foren können aber jeweils sämtliche Modelle der AUDI AG abgeholt werden.

Abbildung 24 fasst in einem Überblick die wichtigsten Daten zu den beiden Audi Foren zusammen:

	Audi Foren	
	Ingolstadt	Neckarsulm
Eröffnung des Gebäudes	1992	1989 (erstes Gebäude), 2005 (heutiges Gebäude)
Produzierte Modelle	Audi A3, A4, A5, Audi Q5	Audi A4, A5 Cabriolet, A6, A8, R8 (Manufaktur)
Beschäftigte in der Fahrzeugauslieferung	67	47
Kapazität der Halle	29 Fahrzeuge	16 Fahrzeuge
Fahrzeugabholungen (extern)	Ø 31.000/Jahr, 180/Tag	24.000/Jahr, 120/Tag
Anteil der externen Selbstabholungen am Gesamtverkauf	26,3% der Verkäufe in Deutschland	
Kosten (brutto)	Premiumauslieferung: 470-600 Euro je nach Modell Individualauslieferung: 1.020-1.150 Euro je nach Modell	
Kostenfreie Leistungen	Volle Tankfüllung, Werksführung, Foto, Audi Marktrestaurant inkl. 5 Begleitpersonen, Schlüsselanhänger, Anreiseplanung, museum mobile (Eintritt und Führung)	Volle Tankfüllung, Werksführung, Foto, Restaurantbesuch inkl. 5 Begleitpersonen, Schlüsselanhänger, Anreiseplanung

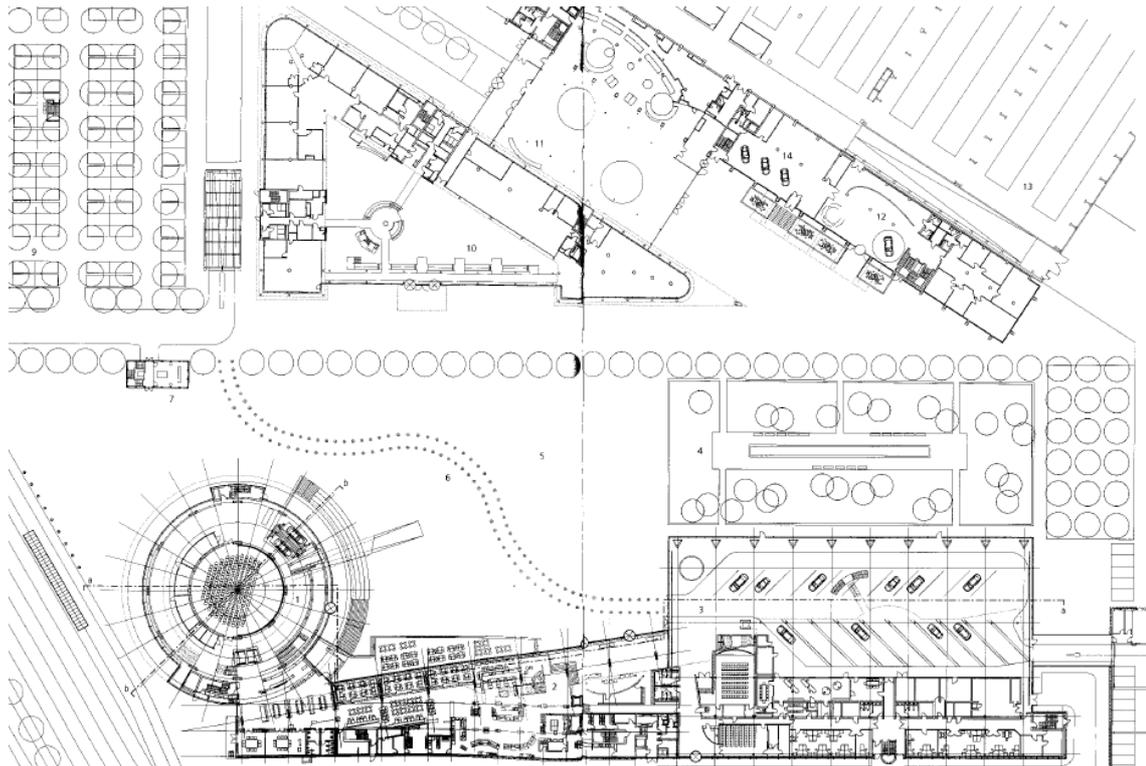
**Abbildung 24** Daten zu den Audi Foren Ingolstadt und Neckarsulm<sup>233</sup>

<sup>233</sup> Daten aus Experteninterviews

### 3.2.2.2 Architektur

#### *Ingolstadt*

Das Audi Forum in Ingolstadt besteht aus mehreren Gebäuden, die um eine Piazza angelegt wurden. Auf dem Werksgelände, direkt gegenüber den Produktionshallen, sind das Kunden-center, das museum mobile sowie das Gebäude Markt und Kunde zu finden. (vgl. Abbildung 25)



**Abbildung 25** Grundriss, Audi Forum Ingolstadt<sup>234</sup>

In dem Museum, das im Grundriss kreisförmig angelegt ist, wird die Zeitgeschichte der AUDI AG anhand von Exponaten dargestellt. Der rechteckige Gebäudeteil für die Fahrzeugübergabe wird über einen langgezogenen, sich verjüngenden Gastronomietrakt mit dem Museum verbunden. Auf der anderen Seite des Platzes steht das Gebäude Markt und Kunde auf einer dreieckigen Grundfläche. Dieses beherbergt Vertrieb, Marketing und Kommunikation sowie verschiedene Dienstleister (z.B. Audi Bank, Mitarbeiter Fahrzeug Center), ist aber von der Öffentlichkeit ebenfalls zugänglich. Im Foyer dieses Gebäudes ist eine Fahrzeugausstellung installiert. Die zentrale Piazza soll wie ein Marktplatz Begegnungsort sein: Über diesen Platz

<sup>234</sup> Quelle: Henn 2001, S. 14f

kommen die Besucher und Abholer vom Parkplatz zu den Gebäuden, und über diesen Platz fahren die Abholer des Kundencenters hinaus aus dem Forum. Hier können sie auch ihr Auto parken, um nochmals in das Gebäude zurückzugehen. Um das Audi Forum erstreckt sich das Werk mit seinen Produktionshallen.



**Abbildung 26** Fassade, Audi Forum Ingolstadt<sup>235</sup>

Das Audi Forum Ingolstadt selbst, mit der Fahrzeugübergabehalle und dem Gastronomiebereich, besteht aus klaren geometrischen Formen. Nach außen sind die Funktionen der Gebäudeteile unterscheidbar (vgl. Abbildung 26). Die Auslieferungshalle ist im Grundriss rechteckig, das Dach fällt auf der Breitseite in einem flachen Bogen herab und geht in eine senkrechte Wand über, die etwa ein Drittel der Gesamthöhe ausmacht. Das angrenzende Gastronomiegebäude ist am Platz weit zurückgesetzt und flach gedeckt, das Dach ragt dabei hervor. Die Wände sind an den Schauseiten ausschließlich Glasflächen, die von Stahlstreben in rechtwinklige Platten unterteilt sind.

Der Haupteingang befindet sich im länglichen Gebäudeteil. Dieser ist mit Kunststoffplatten umrahmt, so dass er in der Glasfassade deutlich erkennbar ist. Die Ausfahrt für die Fahrzeugabholer ist etwas kleiner aber ebenso gestaltet. Diese befindet sich in dem Bogenfeld der Übergabehalle und öffnet die Halle zur Piazza.

Betritt der Abholer das Kundencenter, kommt er zunächst in eine hohe Vorhalle (vgl. Abbildung 27). Hier befindet sich der Zentrale Empfang. Die hohe Decke ist getragen von zwei rechteckigen Stützen, die sich in regelmäßigen Abständen in den Gastronomiebereich fortsetzen.

---

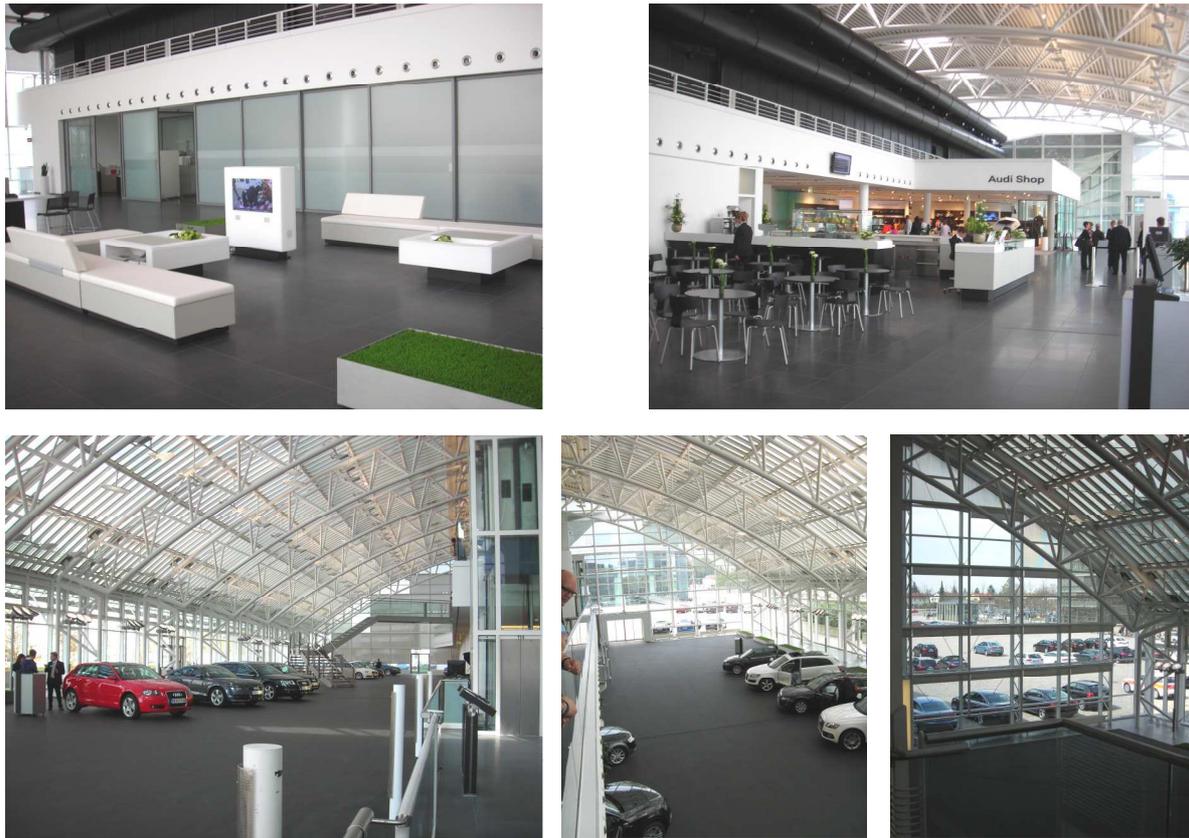
<sup>235</sup> Quelle: Alle Bilder der Kundencenter sind, soweit nicht anders angegeben, eigene Aufnahmen.



**Abbildung 27** Foyer, Audi Forum Ingolstadt

Richtung Westen befindet sich, über wenige Stufen erreichbar, der Gastronomiebereich mit einer Bar und dem Audi Marktrestaurant. Im gesamten rückwärtigen Gebäudeteil liegen, auf zwei Etagen verteilt, die Verwaltungsräume, die zum Teil mit einer offenen Holzlamellen-Wand verkleidet sind, Privaträume, Lounges, das Restaurant „Avus“ und ein Wintergarten. Neben dem Empfang befindet sich der Kinosaal.

Richtung Osten schließt sich an das Foyer die Übergabehalle an. Diese ist eine rechtwinklige Halle. Die Hälfte der Fläche wird von einer Galerie überspannt, auf der sich der Audi Shop, der Check In, die espressobar, eine Lounge mit Spielmöglichkeiten für Kinder, ein separater Bereich für die Neuwagenabholer und das „Studio Le Mans“ für die Individualauslieferungen befinden (vgl. Abbildung 28 oben). Eine Rolltreppe bringt den Abholer auf die Empore, und eine Treppe führt den Käufer mitten in die Fahrzeugübergabehalle zu seinem Auto hinab. Das Innere der Halle ist stark geprägt von der offenen Konstruktion, die einen Blick auf die Piazza freigibt (vgl. Abbildung 28 unten). Stahl, Aluminium, Glas und Stein sind hier die vorherrschenden Materialien. Sie verleihen dem Raum das ursprünglich erwünschte Erscheinungsbild eines Flugzeughangars. Die Dachkonstruktion überspannt die Halle bogenförmig. Auf der Empore gibt es einen Steinfußboden, im Erdgeschoss, wo die Fahrzeuge gefahren werden, ist Granulat verlegt. Flache Tröge mit Grünpflanzen im Erdgeschoss begrünen die sonst schlichte Halle. Unterhalb der Galerie setzt sich der Übergabebereich fort, dahinter ist die Fahrzeugvorbereitung, die von oben nicht sichtbar ist.



**Abbildung 28** Fahrzeugübergabehalle, Audi Forum Ingolstadt

Die Glasfassade besteht aus einem Zwei-Scheiben-Isolierglas mit fest angeordneten Spiegelprofilen, die eine direkte Sonneneinstrahlung verhindern. Motorbetriebene Jalousien können zusätzlich blendendes Licht abweisen. Das künstliche Licht ermöglicht eine optimale, indirekte und blendfreie Beleuchtung der gesamten Halle.<sup>236</sup>

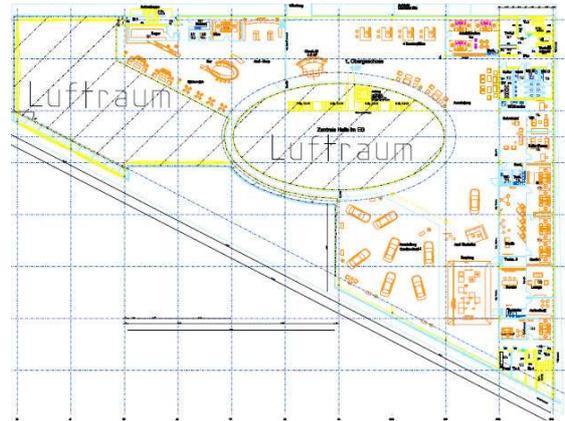
### *Neckarsulm*

Das Audi Forum in Neckarsulm besteht aus dem Gebäude selbst mit einem vorgelagerten Platz und einem dahinter gelegenen 6-stöckigen Parkhaus (vgl. Abbildung 29). Aus der Vogelperspektive gleicht die Fassade einem Kotflügel. Das Gebäude steht auf einem rechteckigen, an einer Ecke abgeflachten Grundriss. An der Mitte der Abflachung befindet sich zurückgesetzt der Eingangsbereich.

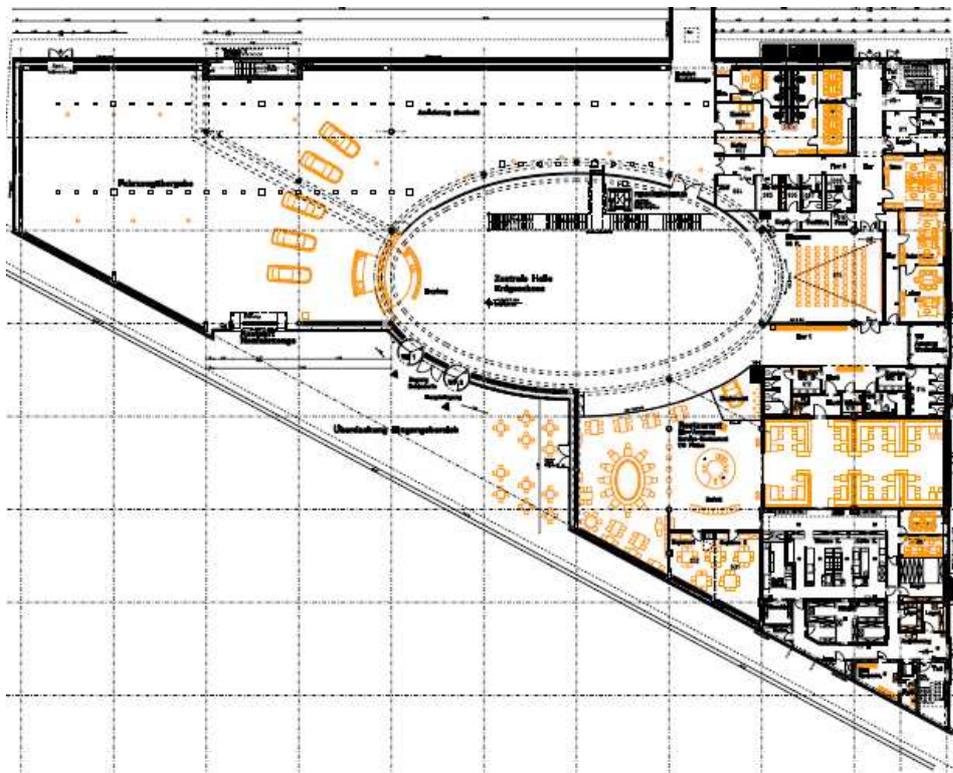
<sup>236</sup> Datenblatt des Audi Centers in Ingolstadt, Stand 08. Mai 1992, S. 2



1. Obergeschoss



2. Obergeschoss



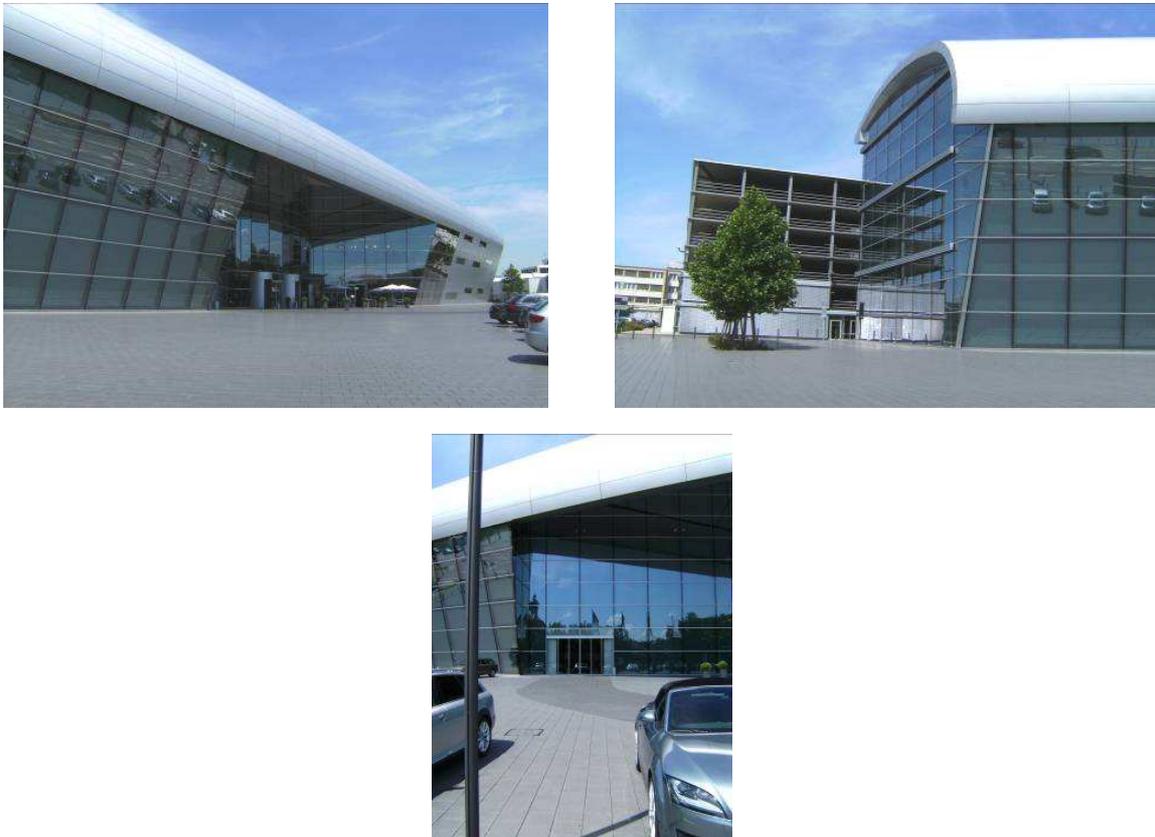
Erdgeschoss

**Abbildung 29** Grundrisse, Audi Forum Neckarsulm<sup>237</sup>

Die Außenwände sind senkrecht, bis auf die zum Platz zeigenden Wände, diese sind pylonförmig, schräg nach vorne gekippt. Das Aluminium-Dach ist leicht gekrümmt, fällt zur Schauseite hin ab und deutet eine Volute an. (Vgl. Abbildung 30) Es umfasst die volle Länge der Kante und bildet somit über dem zurückgesetzten Eingang einen Baldachin. Die Alumini-

<sup>237</sup> Quelle: Audi Forum Neckarsulm

um-Verkleidung des Daches setzt sich an der nördlichen schrägen Fassade fort und ist mit acht unregelmäßigen Einschnitten als Fenster unterbrochen. Die geschlossene Verkleidung nimmt ein Drittel der Gesamtlänge der Schaufassade ein. Die restlichen Wandflächen sind verglast und mit Stahlstreben in gleichmäßige Raster unterteilt. Das Dach und die waagerechten Aluminium-Leisten an der Glasfassade, die etwas über die Wandfläche hinausragen, geben dem gesamten Gebäude eine stark horizontale Tendenz. Die Aluminium-Wand zieht auf der einen Seite das Gebäude zusätzlich in die Länge und bildet einen optischen Abschluss der Anlage. Auch der Eingang ist mit zwei Aluminium-Drehtüren versehen und wird somit deutlich erkennbar. In den nach innen führenden Glasflächen sind auf der Nordseite der Eingang zum Restaurant und auf der Südseite die Ausfahrt für die Fahrzeugabholer angelegt. Beide sind mit einer Aluminium-Umrahmung gekennzeichnet.



**Abbildung 30** Fassade, Audi Forum Neckarsulm

In das Gebäude (vgl. Abbildung 31) kommt der Käufer im Erdgeschoss über den Platz oder im ersten Stockwerk über eine Verbindungsbrücke vom Parkhaus. In den durch den Einschnitt nahezu L-förmigen Grundriss ist eine Ellipse eingefasst, die von außen durch die Wölbung des Eingangsbereichs angedeutet ist und das Zentrum des Gebäudes darstellt. Innen ist sie über den Haupteingang begehbar. Die Ellipse bildet ein großzügiges Foyer, das sich über alle drei Etagen erstreckt und an der Decke mit einer Glasfläche gedeckt ist. Hier befinden sich im Erdgeschoß neben dem Empfang und der Fahrzeugübergabehalle (Abbildung 32) eine

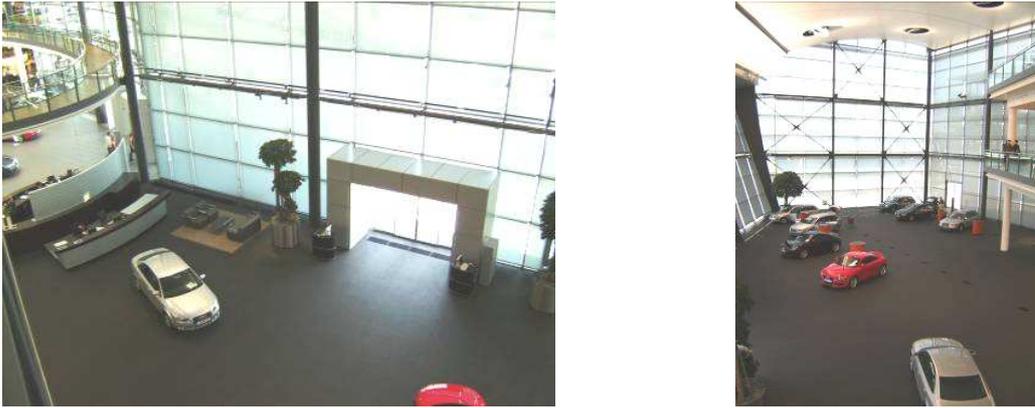
Fahrzeugausstellung und eine durchgängige Treppe, die in die übrigen Etagen führt. Ein Aufzug bringt den Käufer und Besucher ebenfalls in alle Stockwerke. Um das Foyer gruppieren sich die Übergabehalle, ein Kinoraum, Verwaltungsräume, die Kinderspielecke, Toiletten und das Restaurant.



**Abbildung 31** Innenansichten, Audi Forum Neckarsulm

Das erste Obergeschoss ist in seiner Grundfläche kleiner als das Erdgeschoss. Hier sind auf der Galerie der Audi Shop, eine Espresso Bar, der Check In, Toiletten, das Audi exclusive Individualstudio und eine Fahrzeugausstellung angelegt. Diese Elemente umschreiben ebenfalls die Ellipse und bieten einen Umgang mit Blick in das Foyer und auch in die Übergabehalle.

Das zweite Obergeschoss ist um eine weitere Fläche verkleinert, so dass von einem kleinen Foyer aus der Blick auf die darunter stehenden Fahrzeuge frei wird. In dieser Etage befinden sich der Konferenzbereich (5 Räume mit flexibler Gestaltung für bis zu 180 Personen) mit dem vorgelagerten Foyer, Toiletten und eine große Fläche für die Markenausstellung. Auch aus dieser Etage kann der Besucher nach unten in das Foyer und die Fahrzeugübergabe blicken.



**Abbildung 32** Fahrzeugübergabehalle, Audi Forum Neckarsulm

In allen Etagen sind die Einrichtungen so offen angelegt, dass ein Einblick und ebenso ein Ausblick aus dem Gebäude in alle Richtungen ermöglicht werden.

Im Erdgeschoss ist in den öffentlichen Bereichen ein Steinboden, in der Übergabe ein Granulatboden, im ersten Obergeschoss und auf der Treppe ist Parkett und im obersten Geschoss sind Fliesen und Parkett verlegt.

### 3.2.2.3 Prozess der Fahrzeugübergabe

Der Prozess der Fahrzeugübergabe gestaltet sich in beiden Audi Foren gleichermaßen. Abweichungen im Besuchsprogramm sind allein bedingt durch die räumlichen Gegebenheiten: Während in Ingolstadt das Kundencenter auf zwei Ebenen gebaut ist, gibt es in Neckarsulm drei Etagen. Anstelle eines Museums wie in Ingolstadt gibt es in Neckarsulm mehrere Ausstellungsbereiche, die über die drei Etagen verteilt sind (aktuelle Markenausstellung 1. Etage und historische Fahrzeuge obere Etagen). In Neckarsulm betritt der Käufer die Fahrzeughalle durch eine in die Brüstung eingebaute halbhohe Tür, in Ingolstadt führt eine Treppe von der Empore hinab in die Fahrzeughalle.

Die Abholung wird bereits beim Kauf mit dem Audi Partner vereinbart. Dieser fragt den Käufer, wo er sein Auto abholen möchte, ob beim Audi Partner oder in einem der Audi Foren. Der Audi Partner bucht für den Käufer dann eine Neuwagenabholung ab Werk und vereinbart einen Abholtermin (Datum und Zeitfenster) und gibt diesen an den Käufer weiter. Der Käufer kann allerdings noch bis zur Einplanung des Fahrzeuges in die Produktion den Abholungsort ändern. Die Hotline der Neuwagenabholung ist auf Wunsch des Käufers bei der Reiseplanung behilflich. Viele Abholer werden von Familie oder Freunden zum Forum gebracht, Parkplätze befinden sich direkt neben den Gebäuden. Vom Hauptbahnhof in Ingolstadt bzw. Bahnhof Neckarsulm aus bringt jeweils ein kostenloser Taxitransfer die Abholer zum Forum. Die Abholer können aber auch z.B. vom Hotel aus kostenlos mit dem Taxi zum Forum fahren.

Angekommen im Audi Forum, geht der Käufer zunächst zum Empfang. Hier meldet er sich an und wird zum Check In geschickt, dieser befindet sich an beiden Standorten im ersten Obergeschoss. Beim Check In, in Neckarsulm und in Ingolstadt an verschiedenen Tischen abgewickelt, gibt der Abholer seinen Namen an und händigt seinen Personalausweis, Führerschein, die Kennzeichenschilder und den Abholschein aus und organisiert zusammen mit dem Mitarbeiter sein Tagesprogramm. In der Regel wird das komplette Tagesprogramm geplant, bei Bedarf wird aber auch eine schnelle Übergabe organisiert. Es werden gegebenenfalls der Zeitpunkt der Werksführung und der Übergabetermin vereinbart. Der Käufer erhält daraufhin ein Tagesticket sowie ein VIP-Bändchen, das ihn in Ingolstadt dazu berechtigt, sämtliche Programmpunkte, wie zum Beispiel das museum mobile oder die Werksführung, zu besuchen und in das Audi Marktrestaurant zu gehen. Dem Abholer bleibt es anschließend selbst überlassen, wie lange er sich in dem Gebäude aufhalten, ob er den Shop besuchen oder wie lange er auf der Galerie oder im Café das Geschehen beobachten möchte. Das Audi exclusive Studio (quattro GmbH) in Neckarsulm bietet dem Käufer Informationen über zahlreiche Sonderausstattungen, wie Materialien, Farben und weitere Ausstattungen.

Ist schließlich die Zeit für die Neuwagenübernahme gekommen, wird der Käufer aufgerufen. In Ingolstadt ist der Treffpunkt für die Fahrzeugübergabe auf der Empore und in Neckarsulm in einem Loungebereich im Erdgeschoss neben der Treppe, optisch durch diese leicht abgetrennt. Hier trifft der Käufer auf seinen Betreuer, der ihn zu seinem Auto führt und ihm dann schließlich die Funktionen des Autos erklärt. Danach fährt der Käufer mit seinem Auto durch die Ausfahrt aus dem Gebäude. Bei Bedarf kann er das Auto direkt auf dem Vorplatz abstellen und erneut die Leistungen der Audi Foren nutzen, sonst fährt der Käufer nach Hause.

#### 3.2.2.4 Inszenierungskonzept der Audi Foren als Kommunikationsmittel

##### *Unternehmensziele*

Die Unternehmensziele sind standortübergreifend. Es ist für die Fahrzeugauslieferung beider Foren derselbe Vorgesetzte zuständig, so dass eine einheitliche Philosophie hinter der Inszenierung der Fahrzeugübergabe steht. Ein „markenadäquater Auftritt“ soll geschaffen werden, nicht nur mit den sportlichen Produkten, sondern mit den „Orten, an denen sich Audi seinen Kunden präsentiert“.<sup>238</sup> An diesen Orten werden also Marke und Modelle präsentiert. Man will damit über den Anspruch „Vorsprung durch Technik“ hinausgehen und authentisch und emotional den Premiumanspruch vermitteln sowie die Leistungen und Innovationen des Unternehmens mit einer innovativen, technischen und emotionalen Architektur verdeutlichen.<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> MediaInfo der AUDI AG, Pressemitteilung zur Eröffnung des Audi Forums, Neckarsulm 10. Mai 2005.

<sup>239</sup> MediaInfo der AUDI AG, Pressemitteilung zur Eröffnung des Audi Forums, Neckarsulm 10. Mai 2005.

Die Fahrzeugübergabe ist der engste Berührungspunkt des Unternehmens mit den Kunden und ist für den Kunden der emotionalste Moment. In diesem Moment soll der Kunde das Image von Audi als das eines kompetenten Automobilherstellers wahrnehmen.<sup>240</sup> Dies geschieht, indem die Neuwagenabholer „hautnah die Audi Produktion erleben“ und sich somit ein Bild von Qualität und Sicherheit der Produkte machen können.<sup>241</sup> Gleichzeitig soll das Audi Forum eine Begegnungsstätte für Kunden, Partner und Freunde mit den Menschen sein, die hinter der Marke Audi stehen.<sup>242</sup>

Für das Unternehmen steht vor allem die Fahrzeugauslieferung als „das Markenerlebnis“ im Fokus. Es geht über den einfachen Showroom hinaus, indem die Neuwagenabholung als Mittel zur Kundenbindung eingesetzt wird. Das ist laut Expertenaussage zwar nicht an Zahlen messbar, aber an der Zufriedenheit der Abholer deutlich spürbar. Die wichtigste Aufgabe der Audi Foren ist die Bindung an die Marke sowie die Imagebildung und -verbesserung. Durch die Werksbesichtigung erfährt der Kunde, wieviel Arbeit in einem Auto steckt, welche Technik eingesetzt wird und auch wie der Preis für sein Fahrzeug zustande kommt. Das Markenerlebnis ist das Angebot an den Kunden, dieser soll damit eine Kaufbestätigung erhalten, nicht nur durch das Auto sondern durch das ganze Paket, das er gebucht hat. Er soll die vielfältige und faszinierende Audi Welt erleben.<sup>243</sup>

Gleichzeitig sollen die Unternehmenswerte Sportlichkeit, Progressivität, Hochwertigkeit unter dem Leitspruch „Vorsprung durch Technik“ in Gestaltung und Material erkennbar und erlebbar werden. Audi als Premiumhersteller will sich von den Massenprodukten abheben und Exklusivität und Faszination vermitteln.

Die zehn Leitsätze der Fahrzeugauslieferung, die den Mitarbeitern der Audi Foren ausgehändigt wurden, verdeutlichen sehr gut die Werte, für die das Unternehmen steht: (1) Du bist Audi: Alle Mitarbeiter repräsentieren und prägen den Premiumanspruch und die Markenwerte im Reden, Denken und Handeln, (2) Einer für alle, alle für einen: Alle arbeiten in einem Team und bringen selbst die bestmögliche Leistung, (3) Jeder Kunde ist anders: Flexibilität beim Umgang mit dem Kunden und seinen individuellen Wünschen, (4) Wache Sinne für Kundenwünsche: Offenes Ohr für den Kunden, (5) Das Mögliche möglich machen: Den Kundenwunsch glücklich machen, (6) Jedes Detail zählt: Höchste Servicequalität beim Umgang mit Kunden, (7) Jede Aussage ein Versprechen: Jeder Termin und Vereinbarungen sind einzuhalten, (8) Unvorhersehbares vorhersehen: Vorausschauend, flexibel und initiativ handeln, Überraschungen vermeiden, (9) Ideen willkommen: Man lernt bei jeder Auslieferung dazu, neue Ideen sollen eingebracht werden, (10) Beim nächsten Kunden ist alles anders: Jede Ausliefe-

---

<sup>240</sup> Piech, Ferdinand: Rede anlässlich der Eröffnung des Audi Centers in Ingolstadt, 08. Mai 1992, S. 3.

<sup>241</sup> Piech, Ferdinand: Rede anlässlich der Eröffnung des Audi Centers in Ingolstadt, 08. Mai 1992, S. 4.

<sup>242</sup> Piech, Ferdinand: Rede anlässlich der Eröffnung des Audi Centers in Ingolstadt, 08. Mai 1992, S. 4.

<sup>243</sup> MediaInfo der AUDI AG, Pressemitteilung zur Eröffnung des Audi Forums, Neckarsulm 10. Mai 2005.

ung ist eine neue Herausforderung, bei der man sich nach den Kundenwünschen richten muss. Ziel ist es, den Kunden „bei der Fahrzeugauslieferung in seinem Kauf zu bestätigen und ihn im Rahmen einer exklusiven Fahrzeugauslieferung die Marke Audi ganz persönlich erleben zu lassen.“<sup>244</sup>

Das Markenleitbild als Basis der Aktivitäten von Audi besteht aus Hochwertigkeit (der Kunde steht mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt, fachliche Kompetenz, verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Handeln, angemessenes Auftreten und stilvolle Umgangsformen), Sportlichkeit (kultivierter Teamgeist, keine Einzelkämpfer, Aufgeschlossenheit und Offenheit dem Kunden gegenüber, hohe Ansprüche an sich selbst und der Beste zu sein), Progressivität (Herausforderungen annehmen, einen Schritt weiter denken, Initiativen ergreifen, innovativ sein und sich nicht auf Erfolge ausruhen). Das Symbol, das über allen Leitwerten steht für den Geist der AUDI AG, ist „Vorsprung durch Technik“.<sup>245</sup>

### *Interaktion*

Die Übergabe selbst ist auf ein Höchstmaß an Spannung inszeniert, es ist ein Spiel mit dem Kunden durch das Hin- und Wegführen zu seinem Auto: Schon auf dem Weg zum Kundencenter kommen dem Abholer unter Umständen bereits die ersten abgeholt Fahrzeuge entgegen. Der Tagesablauf ist zwar dem Kunden überlassen, vom Spannungsbogen her ist es für das Unternehmen jedoch optimal, wenn die Übergabe am Ende des Besuchs stattfindet, um so einen Höhepunkt zu bilden. Wenn der Kunde den Wagen bereits vor den anderen Stationen übernehmen möchte, dann stellt er ihn im Anschluss auf den Platz vor dem Gebäude, um ihn ständig im Auge haben zu können: Um zu sehen und gesehen zu werden. Es wird bewusst eine Spannung im Kunden aufgebaut, die jedoch nicht überzogen werden darf, damit keine Unzufriedenheit und Enttäuschung entstehen.

Der Weg zur Fahrzeugübergabe ist symbolisch umgesetzt: Der Abholer steigt zum Check In ins Obergeschoss hinauf, was den Vorgang psychisch und physisch in die Höhe hebt: Der Abholer erarbeitet sich die Zulassung. Anschließend steigt er die Treppe wieder herab zum Auto, um mit der Übergabe in die Audi-Familie aufgenommen zu werden.

### *Betreuung*

Das Audi Forum und die Fahrzeugauslieferung verstehen sich als Dienstleister des Kunden und des Händlers. Die Betreuung muss dabei flexibel sein und möglichst alle Kundenwünsche

---

<sup>244</sup> AUDI AG: Audi ganz persönlich erleben. Die Audi Fahrzeugauslieferung, April 2007

<sup>245</sup> AUDI AG: Audi ganz persönlich erleben. Die Audi Fahrzeugauslieferung, April 2007

berücksichtigen.

### *Zusatzleistungen*

An Zusatzleistungen, die in der Abholerpauschale inkludiert sind, erhält der Fahrzeugabholer eine kostenlose Werksbesichtigung, eine volle Tankfüllung und auch kostenloses Speisen im Restaurant (inkl. fünf Begleitpersonen). Auch die Anreiseplanung wird für den Kunden kostenlos übernommen. Außerdem wird vom Abholer ein Foto vor seinem neuen Fahrzeug gemacht, das er bei der Ausfahrt überreicht bekommt. Jeder Abholer erhält zusätzlich einen Schlüsselanhänger. In Ingolstadt enthält die Pauschale noch einen kostenlosen Eintritt in das museum mobile sowie eine Führung.

### *Events*

Das Unternehmen möchte den Kunden möglichst nah an alles heranführen können, was die Marke Audi ausmacht. Eine der wichtigsten Stationen neben der Fahrzeugübergabe ist daher die Werksbesichtigung. Hier wird dem Neuwagenabholer anschaulich gezeigt, wo und wie sein Auto montiert wird. Ca. 70% der Fahrzeugabholer buchen bei ihrem Aufenthalt eine Werksbesichtigung. Die Werksbesichtigungen sind vorrangig den Abholern zugänglich, die auch ohne vorherige Anmeldung am Abholtag das Angebot nutzen können. Für Besucher ist die Besichtigung zum einen nicht kostenlos, und zum anderen herrschen aufgrund der hohen Nachfrage derzeit Wartezeiten von einem viertel bis zu einem halben Jahr vor. Pro Tag werden in Ingolstadt 12 und Neckarsulm bis zu 9 Besichtigungen angeboten.

Aus Unternehmenssicht ist neben der Fahrzeugübergabe vor allem die Werksbesichtigung der Hauptgrund für die Buchung einer Werksabholung. Aus diesem Grund ist es für das Unternehmen unumgänglich, wenn die Authentizität gewahrt werden soll, die Audi Foren allein am Produktionsstandort zu errichten. Die Audi Foren sind für Besucher und Kunden somit die Schnittstelle zwischen Werk und Stadt und sind auch dementsprechend auf dem Werksgelände gelegen: Sie sollen das Tor zur Stadt sein. Daher wurde in Neckarsulm auch ein neues Audi Forum im Süden des Geländes errichtet und nicht das alte Kundencenter im Norden ersetzt.

Dadurch, dass der Kunde authentisch erlebt, wie das Fahrzeug entsteht, möchte das Unternehmen die Identifikation mit dem Fahrzeug erhöhen – auch wenn er nicht sehen konnte, wie sein eigenes Auto produziert wurde. Der Kunde erlebt das ganze Spektrum, das hinter der Marke steht. Das bewegt ihn verstärkt dazu, auch künftig einen Audi zu kaufen. Mit dem Akt soll der Kunde sich in die Audi-Familie aufgenommen fühlen.

In Ingolstadt gibt es an Veranstaltungen unter anderem die Jahrespressekonferenz der AUDI AG, während der die Auslieferung für mehrere Tage geschlossen ist. Auch in Neckarsulm bieten die drei Veranstaltungsräume und auch das Foyer in der Ellipse Platz für zahlreiche

interne und externe Veranstaltungen. Zum Beispiel findet in Neckarsulm, im Wechsel mit Ingolstadt, die Jahreshauptversammlung der AUDI AG statt. Auch sonstige Veranstaltungen, wie klassische Konzerte, bereichern das Angebot des Audi Forums.

### *Räumlichkeiten*

Die eingesetzten Elemente und Stationen dienen dazu, den Aufenthalt des Kunden möglichst angenehm und perfekt zu gestalten. Dabei werden die einzelnen Stationen nicht allein als Grund für die Selbstabholung gesehen. Es muss die Gesamtheit stimmig und jedes einzelne Element perfekt sein, denn jeder Fehler schlägt sich unmittelbar auf die Kundenzufriedenheit nieder. Zum Beispiel kommt der Kunde nicht wegen des kostenlosen Restaurantbesuches ins Audi Forum, das Essen dort muss aber dennoch qualitativ hochwertig sein. Auch nicht die Einsparung der Überführungsgebühr ist Motivator, da durch die anfallende Pauschale und die Anreise gleichwertige Kosten anfallen können. Unter anderem sind das individuelle Programm, das Markenerlebnis, die Faszination Technik und die Begeisterung für das Automobil Beweggründe für die Abholung. Kundengerechte Öffnungszeiten leisten ebenfalls einen Beitrag zur vollständigen Zufriedenheit: 8-18 Uhr Montag bis Samstag. Jedoch sind die ersten Abholer oft schon weit vor 8 Uhr da, und auch nach 18 Uhr werden bei Bedarf die Auslieferungen noch fortgesetzt.

### *Gebäude*

Die Inszenierung der Kundennähe ist seit ihrer Eröffnung ein Ziel der Audi Foren. Eine transparente Architektur steht dabei für die „transparente Gestaltung der Beziehung zwischen Marke Audi und ihren Kunden“, mit dem Ziel eines direkten und persönlichen Kontaktes in einer angenehmen Atmosphäre.<sup>246</sup> Die Audi Foren sollen Transparenz und Offenheit des Unternehmens und die Attraktivität der Marke für Kunden und Interessenten widerspiegeln. Offenheit und Transparenz sind wesentliche Elemente der Audi-Kultur, sie wird durch lichtdurchflutete Architektur aus Glas, Stahl und Aluminium dargestellt.<sup>247</sup>

Von Unternehmensseite wird erkannt, dass es entscheidend ist, mit den sich ändernden Kundenwünschen mitzugehen. Es wird daher ständig an dem Fahrzeugübergabeprozess und der Ausstattung der Gebäude gearbeitet, um mit der Zeit zu gehen und die Abläufe zu vereinfachen.

---

<sup>246</sup> Sauer, Hans-Jürgen, Hauptabteilungsleiter Marketing der AUDI AG, Rede anlässlich der Eröffnung des Audi Centers in Ingolstadt, 08. Mai 1992, S. 2.

<sup>247</sup> MediaInfo der AUDI AG, Pressemitteilung zur Eröffnung des Audi Forums, Neckarsulm 10. Mai 2005.

chen. Gleichzeitig werden aber auch die Produktkenntnisse der Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand der Modelle gehalten. Es wird dauerhaft eine Kundenbefragung durchgeführt, telefonisch wie auch über einen schriftlichen Fragenkatalog. Die Zukunftsplanung der Foren sieht weniger in der Außengestaltung Änderungen vor, als in der Einrichtung (Material und Ausstattung) und im Prozess, der zunehmend individualisierter, wie bei Kunden der Individualauslieferung z. B. mit einer individuellen Werksbesichtigung, gestaltet wird.

Insgesamt ist festzustellen, dass auch aus architekturhistorischer Sicht jedes Element im Rahmen der erweiterten Fahrzeugübergabe zur Kommunikation des Unternehmens mit dem Käufer beiträgt.

Im Folgenden sollen nun genauer die spezifischen Elemente der beiden Standorte aufgezeigt werden.

### *Ingolstadt-Spezifika*

Das Audi Forum in Ingolstadt ist konzipiert worden, um die Marke sowie das Unternehmen mitsamt seiner Historie, dem Motorsport und den Produkten zu präsentieren. Ziel des Forums ist es, eine Inszenierung in Perfektion am Stammsitz zu schaffen. Aber auch die anderen Points of Sale an weltweiten Standorten sind entsprechend konzipiert und greifen die Elemente von Ingolstadt auf. Mit der damals neu eingeführten Corporate Identity, die auch den Auftritt der Händler und der Showrooms festlegte, wurden die Audi Foren einheitlich konzipiert. Das Forum in Ingolstadt war das erste Gebäude, das die damals neue Corporate Architecture aufwies. Es orientiert sich in Konstruktion und Verwendung von Material an der Hangar-Architektur: Aluminium im Bau und bei der Möblierung.<sup>248</sup> Damit soll eine technisch fortschrittliche und innovative Marke verdeutlicht und ein gewollter Vergleich mit dem schnellsten Fortbewegungsmittel erkennbar werden. Mit der Architektur soll die Technologie des Flugzeugs auf das Fahrzeug transferiert werden, wie zum Beispiel die Leichtbauweise der Konstruktion mit ihren filigranen Details. Das Forum ist in seiner Form trotz seiner 10 Jahre immer noch modern und kann das Produkt und den Anspruch der Marke darstellen.

Das Interieur (Gestaltungselemente) wird stetig weiterentwickelt und der Marke, dem Styling und der Kundschaft angepasst. Das Innere wurde im März/April 2008 völlig neu ausgestattet. Der gesamte Aufbau und die Innenausstattung sprechen eine Sprache: Vom Check In bis zum Restaurant ist alles einheitlich und passt zusammen. Die Architektur ist hell, freundlich und

---

<sup>248</sup> Zwischenzeitlich (2009) wird die so genannte Terminal-Architektur für Händler und Showrooms angewandt.

soll modern und zeitlos wirken. Das neue Schauraumkonzept ist in schwarz und weiß gehalten, mit der Intention, dass der Kunde seinen neuen Wagen ohne farbliche Ablenkung genießen kann. Zu dieser Wirkung tragen auch die neue Lichtdecke und die Lichtwand unter der Galerie bei. Dadurch wird das Tageslicht noch in den letzten Winkel des Kundencenters getragen. Auch die Prozesskette der Übergabe wird stets optimiert, zum Beispiel führt seit April 2008 anstelle der Treppe eine Rolltreppe zum Check In hinauf.<sup>249</sup>

Monitore sind überall angebracht, wo sich Kunden aufhalten, um Informationen über die Übergabezeiten und den Namen des Betreuers zu vermitteln (Lounge, Restaurant: Ticker). Mit dem Umbau wurde der gesamte obere Bereich in der Übergabehalle verändert. Sie enthält jetzt einen Wartebereich mit weißen Sofas und Bildschirm zum Entspannen, eine Bar mit Getränken und Snacks, die den Kundenbereich von dem Besucherbereich trennt, aber von beiden genutzt werden kann, Stühle und Tische neben der Bar, einen weiteren Wartebereich mit Sofas und Bildschirm und dahinter den Check In mit einigen Tischen. Des Weiteren sind hier Räume für spezielle Kunden und auch der Arbeitsbereich der Betreuer eingerichtet. Lüftungslöcher haben die Form der Lüftung des ersten Audi TT-Modells. Der Umbau beinhaltet auch folgende Elemente: Der Boden ist nun ein schwarzer Steinboden, alle Holzelemente wurden entfernt, die Brüstung wurde begradigt, die Palmen in der Halle entfernt, und stattdessen wurden flache Blumenkästen mit Bubikopf-Pflanzen in Halle, Check In-Bereich installiert und im oberen Bereich zusätzlich Pflanzenwände als Trennung der Bereiche aufgestellt. Der Shop im Obergeschoß wurde verdoppelt.

Die Beleuchtung ist auf möglichst angenehmes und indirektes Licht eingestellt. Die Übergabehalle wird unterhalb der Empore fortgesetzt. Da dieser Bereich niedriger und nicht so hell ist, wurden an der Decke und an den Wänden Leuchtflächen installiert, die für eine perfekte Beleuchtung in verschiedenen Wellen hell und dunkel abstimmbare sind, und sich automatisch nach dem Tageslicht regeln.

Der Gastronomiebereich besteht aus Bars, dem Audi Marktrestaurant im Erdgeschoss, mehreren Lounges und dem Restaurant „Avus“ im Obergeschoss.

Farblich herrschen Schwarz und Weiß vor, die seitlichen Rohre und Wandflächen sind schwarz lackiert, die Decken- und Glasfassadenkonstruktion haben jedoch ihr Stahl-Glas-Gepräge beibehalten.

Die Verglasung unterstützt die Wirkung der Piazza als Begegnungsort zwischen Besucher und

---

<sup>249</sup> Seit dem Umbau ist auch der Bereich für die Individualauslieferungen neu gestaltet worden. Dieser Bereich (Studio Le Mans) ist zweigeschossig angelegt, mit einem Aufenthaltsraum im aktuellen Showroom-Design oben und der Übergabe auf einer Drehscheibe unten, über eine Treppe erreichbar.

Unternehmen dadurch, dass sich die gegenüberliegenden Gebäude („Markt und Kunde“ und Werk) und auch das Geschehen auf dem Platz darin spiegeln. Dies verleiht dem Gelände einen bewegten und aktiven Charakter. Die durch den Glaseinsatz offene Architektur vermittelt die Transparenz des Unternehmens.

Mit der Werksführung soll dem Abholer eine weitere Kaufbestätigung erteilt werden. Die Führung verläuft direkt an der Produktionsstraße entlang, ohne Abstandshaltung oder in Bussen, damit der Kunde hautnah miterleben kann, was bei der Produktion vorgeht. Um die „Hochzeit“ (Zusammenführung von Motor und Karosserie) besser sehen zu können, wurde ein Bildschirm installiert, auf dem man den Prozess verfolgen kann, da an dieser Stelle die Sicht etwas ungünstig und der Prozess nicht gänzlich einsehbar ist. Somit soll der Ablauf persönlicher und näher am Geschehen sein.

Audi R8 Kunden, die ihr Fahrzeug in Ingolstadt abholen, erhalten einen Gutschein für eine Führung durch die Audi R8 Manufaktur, die in Neckarsulm angesiedelt ist.

Die Unternehmenswerte Hochwertigkeit, Progressivität und Sportlichkeit werden in Ingolstadt architektonisch umgesetzt, um dem Kunden die Marke ganzheitlich zu präsentieren und seine Entscheidung als die richtige Wahl zu bestätigen. Die Hochwertigkeit wird erkennbar in der Qualität des verwendeten Materials und durch das Stilempfinden bei der Einrichtung. Die Sportlichkeit ist mit der Raumdynamik umgesetzt: angeschrägte Teile, Kurven und schräge Flächen verleihen dem Gebäude Dynamik. Die Progressivität wird mit den Technologien der Produkte und der Marke auf die Architektur übertragen. Die Fassadenstruktur, die Formen und die Technische Ausstattung verkörpern den Anspruch, moderne Technologie zu nutzen, und verleihen dem Raum Leichtigkeit. Es wird gezielt eine moderne Kernzielgruppe angesprochen, das Gebäude soll aber nicht kalt und clean erscheinen, sondern menschlich und angenehm gestaltet, leicht und futuristisch wirken. (Abholer sind durchschnittlich jünger als bei anderen Kundencentern.<sup>250</sup>)

Der Kunde soll bei seinem Besuch viel Zeit mitbringen, damit er alles erleben und vollständig in die Markenwelt eintauchen kann. Um die Marke in ihrer Gesamtheit zu vermitteln, werden im Museum und in den Ausstellungsflächen die Geschichte von Audi dargestellt und historische und aktuelle Modelle präsentiert. Es soll zum Beispiel bei älteren Menschen die Erinnerung an ihr erstes Fahrzeug wecken und somit starke Emotionen hervorrufen. Außerdem soll der Kunde auch über die Hintergründe des Unternehmens informiert werden. Jedoch wird

---

<sup>250</sup> Experteninterview Ingolstadt – Teil II

dies als zusätzlicher und nicht als wesentlicher Anziehungspunkt eingesetzt.

Das Gesamtergebnis des Konzeptes ist das Gebäude mit seinen Stationen und den Mitarbeitern. Dem Kunden soll das Bestmögliche geboten werden, auf ihn soll eingegangen werden und seine Erwartungen sollen erfüllt und sogar übertroffen werden. Dabei ist die Architektur ein wichtiger Faktor, ein ganzheitliches Element, das stark unterbewusst wahrgenommen wird und sich entscheidend auf das Empfinden auswirkt.

Da der Kunde nicht nur das Produkt vom Fließband kauft, sondern das gesamte Paket der Marke, sieht das Unternehmen es als Aufgabe und Möglichkeit, im Audi Forum die ganze Welt der AUDI AG zu inszenieren: Sämtliche Elemente des Spektrums, wie Produkte, Entstehung, Innovation, Historie, Motorsport, Architektur, Ambiente usw. Damit soll ein Erlebnis geschaffen werden, das den Kunden an die Marke bindet. Es wird die Marke erlebbar gemacht nach dem Motto „Audi ganz persönlich erleben“.<sup>251</sup>

#### *Zwischenfazit Ingolstadt*

**Ziele** in Ingolstadt sind deutlich die ganzheitliche Präsentation des Unternehmens, der Historie, der Produkte und des Motorsports. Es wird die Marke inszeniert und persönlich erlebbar gemacht. Dazu dienen die folgenden Mittel:

Der Tagesablauf der Neuwagenabholung (**Interaktion**) ist auf spielerische Weise inszeniert, so dass eine gewisse Spannung bis zur Fahrzeugübernahme aufgebaut wird, bis der Käufer schließlich mit seinem neuen Auto nach Hause fahren kann.

Das Audi Forum in Ingolstadt weist eine Vielzahl von **Räumlichkeiten** auf: Das museum mobile, der Shop, Restaurants und Beobachtungspunkte, wie die Empore in der Übergabehalle, geben dem Abholer einen umfangreichen Überblick über das Unternehmen.

Besonderes Augenmerk wird bei dem Audi Forum in Ingolstadt auf das Design gelegt (damalige Corporate Architecture: Hangar-Konstruktion). Sowohl die Inneneinrichtung (heutiges Schauraumkonzept) als auch die Architektur des **Gebäudes** sollen mit ihrem Design und den Materialien die Werte der AUDI AG verdeutlichen. Das Gebäude ist modern, zeitlos, freundlich sowie hell und transparent. Es soll damit eine gute Orientierung ermöglicht werden, die sich entscheidend auf das Wohlbefinden des Abholers auswirkt.

Die Werksbesichtigung gilt hier als wichtigste Station neben der Fahrzeugübergabe selbst, um den Kauf zu bestätigen und die ganze Marke zu vermitteln. Als weitere **Events** finden die

---

<sup>251</sup> Experteninterview Ingolstadt – Teil II

Jahrespressekonferenz des Unternehmens und viele weitere Veranstaltungen statt.

Neben der **Betreuung** (Service der Mitarbeiter: Auf den Kunden eingehend und flexibel) und den **zusätzlichen Leistungen** (Foto, freie Verpflegung, Tankfüllung, Werksführung, Schlüsselanhänger), die eine wichtige Rolle bei der Kaufbestätigung spielen, ist auch die Architektur ein entscheidender Kommunikationsfaktor.

Der Schwerpunkt bei der Kommunikation mit dem Käufer liegt auf dem Design, das wird unter anderem durch die neugestaltete Inneneinrichtung klar erkennbar. Hiermit soll die gesamte Marke Audi für den Käufer sichtbar gemacht werden, denn die Formen und Materialien sollen die Unternehmenswerte widerspiegeln.

### *Neckarsulm-Spezifika*

Das Audi Forum in Neckarsulm wird in erster Linie als Kommunikationsplattform für Kunden und Besucher mit dem Unternehmen verstanden, mit dem Schwerpunkt der Selbstabholung durch den Käufer. Das Forum dient der AUDI AG dabei in zwei Bereichen, der Fahrzeugauslieferung und der Vermarktung. Die Public Relations-Abteilung arbeitet daran, Audi und das Gebäude zu vermarkten.

Das Forum in Neckarsulm folgt nicht dem Hangar-Konzept wie in Ingolstadt, lehnt sich aber an die gleichen Orientierungspunkte an. In dem dreistöckigen Gebäude wird mit der Fassade das Aluminium-Kompetenzzentrum deutlich gemacht und zur Aluminium-Tradition Bezug genommen. Von oben betrachtet, erinnert das Forum hier an einen Kotflügel oder einen Flugzeugflügel. Die Fassade ist großflächig mit Aluminium verkleidet und verweist damit auf die Aluminiumkompetenz des Volkswagen-Konzerns, da hier Fahrzeugteile für den gesamten Konzern entwickelt werden. Hier wurde nicht das Hangar-Konzept umgesetzt, da man nicht alle Funktionen auf einer Ebene unterbringen konnte. In Neckarsulm waren drei Stockwerke nötig, um alle Stationen und vor allem die großen Ausstellungsflächen einrichten zu können. Dadurch sind im Vergleich zu Ingolstadt auch wesentlich mehr Fahrzeuge ausstellbar.

Mit der Glasfassade wird eine Öffnung zur Stadt hin ermöglicht. Neckarsulm hat im Vergleich zu Ingolstadt den Vorteil, dass das Forum mitten in der Stadt an einer der Hauptstraßen errichtet werden konnte.

Die Form des Gebäudes, die Ellipse, soll gleichzeitig Bewegung symbolisieren: Audi als „eine

Marke, die sich ständig weiterbewegt“.<sup>252</sup> Das Gebäude soll mit seiner Architektur großzügig, hell, transparent und einladend wirken. Es soll einen starken Eindruck hinterlassen und begeistern. In dem Gebäude soll aufgrund der Materialien und des Designs eine angenehme Stimmung herrschen. Mit seiner Architektur verkörpert das Audi Forum in Neckarsulm „die Designorientierung der Marke Audi“.<sup>253</sup>

An Dekoration ist neben vereinzelten Bäumchen wenig zu finden. Bodenbeläge sind je nach Funktion unterschiedlich gestaltet: Holz (Shop), Stein (Foyer), Granulatboden (Übergabehalle). An Material wurde, neben weiß verputzten Wänden, viel Glas verwendet. Es gibt wenige bunte Elemente, außer einer rot-orange-gelben Wand mit der Beschriftung „Vorsprung durch Technik“ im hinteren Bereich der Übergabehalle und den orange-roten Tischen ebenfalls in der Halle.

Auch die Innenarchitektur soll die Markenwerte wieder aufgreifen. Die Ausstattung ist stimmig umgesetzt, die Gastronomie ist hochwertig und sportlich (rot), die Lounge sportlich und gediegen eingerichtet. Insgesamt soll das Innere zum Äußeren passen, denn das Gebäude kann nur dann wirken, wenn auch der Inhalt entsprechend die Leitsätze des Unternehmens ausstrahlt. Das Gebäude wirkt dabei nicht nur auf den Kunden, sondern auch auf den Mitarbeiter, der stolz ist, in einem Top-Gebäude zu arbeiten und Top-Produkte auszuhändigen. Dabei entsteht sowohl eine Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kunden als auch zwischen Gebäude und Kunden zur Vermittlung der Philosophie des Unternehmens. Insgesamt sind hochwertige Materialien in modernen Formen verwendet worden, die Langlebigkeit und Fortschrittlichkeit versinnbildlichen. Die Architektur ist hell und einsehbar, wodurch auch die Arbeit der Mitarbeiter offen und beobachtbar ist. Es entsteht dadurch ein stimmiges Gesamterscheinungsbild.

Auch im Service der Mitarbeiter sind die Unternehmenswerte zu erkennen: Den Kunden glücklich machen z.B. mit Pünktlichkeit oder Freundlichkeit. Der Service am Kunden zeigt sich durchgängig in der Öffentlichkeitsarbeit, bei der Übergabe, in der Gastronomie oder der Individualauslieferung. Der Mitarbeiter soll den Audi-Kunden begeistern und faszinieren. Der Kunde steht immer im Mittelpunkt.<sup>254</sup> Alle Mitarbeiter sind einheitlich gekleidet, um für den Kunden als Ansprechpartner erkennbar zu sein.

---

<sup>252</sup> MediaInfo der AUDI AG, Pressemitteilung zur Eröffnung des Audi Forums, Neckarsulm 10. Mai 2005

<sup>253</sup> MediaInfo der AUDI AG, Pressemitteilung zur Eröffnung des Audi Forums, Neckarsulm 10. Mai 2005, Vielfalt und Faszination der Audi Welt erleben, Seite 4.

<sup>254</sup> Experteninterview Neckarsulm – Teil II

Als Give-away erhält jeder Abholer einen Schlüsselanhänger, der nicht im Handel erhältlich ist. Außerdem werden Fotos von dem Kunden vor seinem neuen Fahrzeug gemacht und in einer Passepartoutmappe mitgegeben.

### *Zwischenfazit Neckarsulm*

**Ziel** des Audi Forums in Neckarsulm ist es, eine Kommunikationsplattform für Käufer, Besucher und Unternehmen zu sein. Es dient der Fahrzeugauslieferung sowie der Vermarktung. Folgende Mittel werden dazu eingesetzt:

Zur **Interaktion** wurden von Expertenseite keine konkreten Aussagen gemacht.

Wie in Ingolstadt, so ist auch in Neckarsulm die Architektur des **Gebäudes** als ein zentrales Element bei der Vermittlung von Werten eingesetzt. Die Inneneinrichtung ist dabei weniger entscheidend als in Ingolstadt. Material (u.a. Aluminium als Standortbezug) und Formen (Produktbezug) sollen Bewegung, Helligkeit und Großzügigkeit ausstrahlen. Sie sollen einen Eindruck hinterlassen, Stimmung erzeugen und den Abholer begeistern. Das Audi Forum in Neckarsulm verkörpert die Designorientierung der Marke Audi.

Jedoch wird hier der Service der Mitarbeiter (**Betreuung**) deutlicher hervorgehoben. Sie sollen ansprechbar sein, den Kunden glücklich machen und die Werte des Unternehmens vermitteln. Die Mitarbeiter sollen den Kunden von Audi begeistern und ihn faszinieren. Somit sollen sowohl Architektur als auch die Mitarbeiter die Markenwerte verkörpern.

Die **Räumlichkeiten** (größere Fahrzeugausstellung im Gebäude, aber kein eigenes Museum wie Ingolstadt), **Events** (kulturelle und firmeninterne Veranstaltungen in den 3 Konferenzräumen, Werksführungen als wichtigste Station neben der Übergabe) und **Zusatzleistungen** (Essensgutschein, Foto, Schlüsselanhänger, Werksführung) sind dabei Ergänzungen für ein ganzheitlich stimmiges Erscheinungsbild der Marke.

## 3.2.3 BMW

### 3.2.3.1 Standort und Entstehung

Bereits seit 1979 können Neufahrzeuge von BMW von externen Käufern abgeholt werden. Aus Kapazitätsgründen waren zu dieser Zeit die Auslieferung an Kunden und auch die werksinterne Auslieferung in Freimann, im Norden Münchens, möglich. 1993 wurde aus unternehmensinternen Gründen die Fahrzeugauslieferung in Freimann für externe Käufer eingestellt. Bis dahin wurden ca. 33.000 Fahrzeuge im Jahr übergeben. Bis heute wird die Auslieferung der Fahrzeuge an Werksangehörige in Freimann durchgeführt.

Die ersten Pläne für einen Neubau wurden 1998 angefertigt, die sogenannten Mood-Zeichnungen. Im Grundsatz waren damals alle Funktionen der BMW Welt enthalten, auch die des Kundencenters. Schon damals hat man dem Gebäude den Namen „Erlebnis- und Auslieferungszentrum“ gegeben.

Der Standort des neuen Gebäudes war von Anfang an klar. Er musste, um den Zielsetzungen des Unternehmens zu folgen, unbedingt in direkter Nachbarschaft zum BMW-Hochhaus, dem Verwaltungsgebäude, sein. Man entschied sich für das Oberwiesenfeld, die Geburtsstätte von BMW, denn, um die Marke authentisch darstellen zu können, war diese Lage notwendig. Ein weiterer Grund war die Nähe zum Standort München. Das Grundstück gewährleistete die Großzügigkeit in den Ausmaßen der BMW Welt. Die BMW Welt bildet an dieser Stelle ein Dreieck mit der Konzernzentrale, dem BMW Stammwerk und dem BMW Museum.

Im Gegensatz zu den anderen Kundencentern, bei denen von Anfang an der Architekt feststand, wurde bei der BMW Welt 2001 ein öffentlicher Wettbewerb zur Planung ausgeschrieben, der in einem dreistufigen Auswahlverfahren den Sieger ermittelte. Teilgenommen haben 275 weltweit tätige und bekannte Architekturbüros. Bereits bei der Ausschreibung wurde ein Funktionsdiagramm vorgelegt, das jeden nötigen Raum vorher funktional bestimmte. Aufgabe der Architekten war es, diese Funktionen architektonisch umzusetzen und das Gebäude in den städtebaulichen Kontext einzubinden. Ein Preis- und Sachgericht, bestehend aus Architekten, Stadtvertretern, der Stadtbaurätin, BMW-Verantwortlichen und Sachverständigen, ermittelte den Sieger des Wettbewerbes. Schließlich wurde der Planungsauftrag an das Wiener Architektenteam Coop Himmelb(l)au vergeben.

Das BMW-Gelände mit dem Werk, dem BMW Hochhaus („Vierzylinder“) und dem Museum befindet sich nördlich der Innenstadt, direkt am Mittleren Ring, der das Werksgelände vom Olympiapark trennt. Am südwestlichen Ende des Werkes, nur von einer Straße getrennt, steht die BMW Welt. Diese ist die optische Verbindung zwischen Werk und Innenstadt. Direkt neben der BMW Welt führt eine Fußgängerbrücke in das Olympiagelände.

Abbildung 33 fasst in einem Überblick die wichtigsten Daten zur BMW Welt zusammen:

	<b>BMW Welt München</b>
Eröffnung des Gebäudes	2007
Produzierte Modelle	BMW 3er Reihe
Beschäftigte in der BMW Welt	Ca. 400
Kapazität der Halle	30 Fahrzeuge (20 Drehscheiben)
Fahrzeugabholungen	Bis zu 100/Tag
Anteil der Selbstabholungen am Gesamtverkauf der an diesem Standort produzierten Fahrzeuge	7-8% der Verkäufe in Deutschland
Kosten der Fahrzeugabholung	515 Euro inkl. MwSt.
Kostenfreie Serviceleistungen	Werksführung, Foto, Schlüsselanhänger, Eintritt BMW Museum, Führung durch die BMW Welt, Lounge-Verpflegung, 15 Euro Restaurant-Gutschein und 10 Euro-Gutschein für den Shop.

**Abbildung 33** Daten zur BMW Welt München<sup>255</sup>

### 3.2.3.2 Architektur

Die BMW Welt ist auf einem unregelmäßigen, vieleckigen Grundriss errichtet worden (vgl. Abbildung 34). Während die Wände geknickte, schräge aber glatte Flächen aufweisen, sind das Dach und der angehängte Doppelkegel vorrangig in geschwungenen und gedrehten Formen umgesetzt worden.

<sup>255</sup> Daten aus Experteninterviews, Stand August 2009

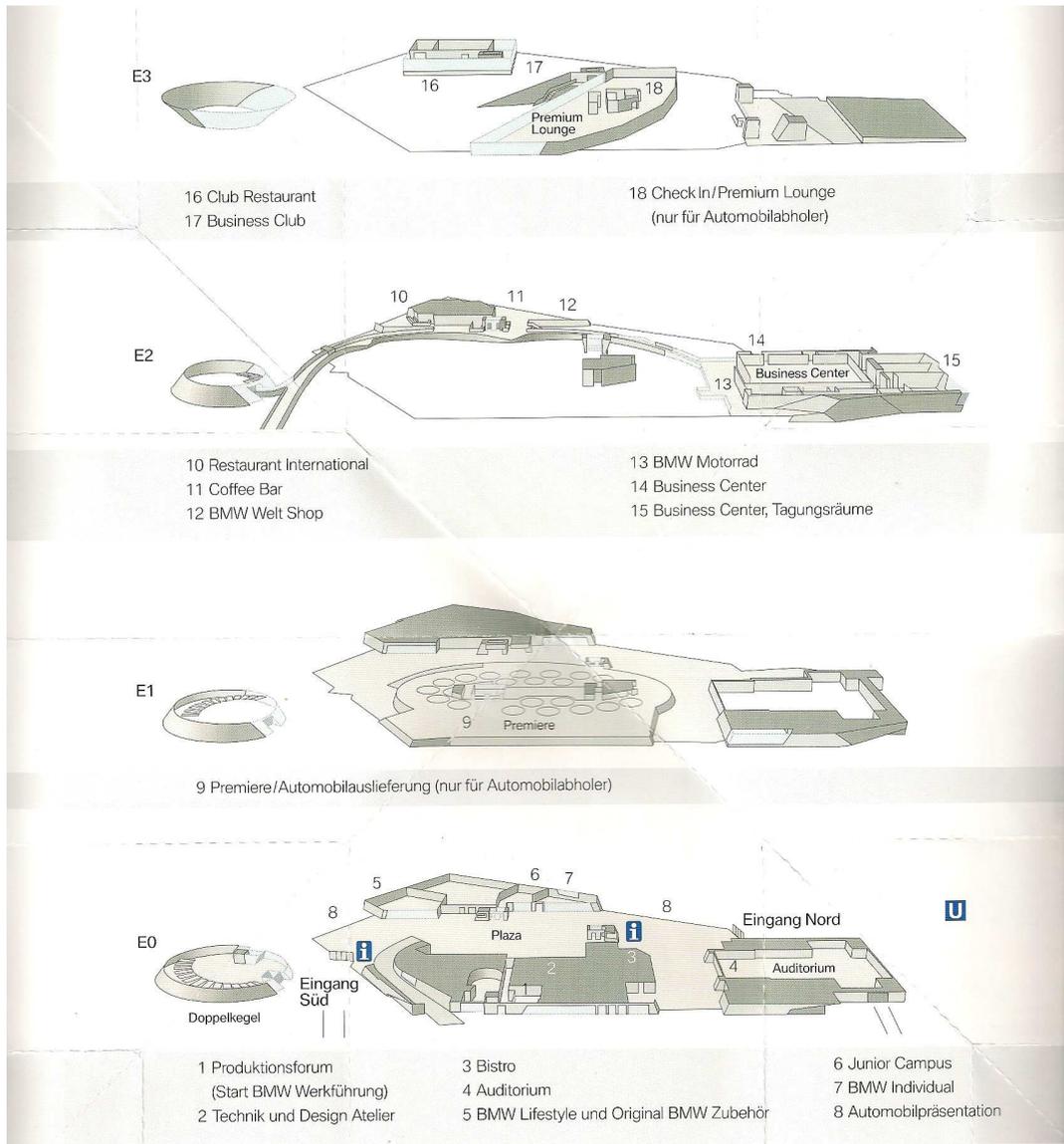


Abbildung 34 Grundriss, BMW Welt München<sup>256</sup>

Die Außenwände bestehen vorrangig aus Glasflächen, die Verwaltungsräume und das Dach sind mit Aluminium verkleidet (vgl. Abbildung 35). Das Dach und die Außenhaut des Doppelkegels wurden teilweise mit weniger lichtdurchlässigen, kleinmaschigen Stahlgittern versehen. Durch die eckigen und geschwungenen Formen erhält das gesamte Gebäude ein unregelmäßiges Erscheinungsbild, und die tatsächlichen Ausmaße und genauen Formen sind auf den ersten Blick nicht festzustellen. Während der Grundriss in zwei Teile geteilt ist, das Gebäude an sich und den vorgelagerten Doppelkegel, überspannt das Dach, weit über das Gebäude hinausragend, beide Teile. Dadurch, dass das Dach außen an allen Seiten von Glaswänden getragen wird, scheint es zu schweben. Unter der Haut befindet sich ein Stahlgerüst, zwi-

<sup>256</sup> Quelle: BMW Welt

schen dessen Streben die Glasplatten angebracht sind. Das Gebäude ist so angelegt, dass der Besucher es umlaufen und somit von allen Seiten betrachten kann.



**Abbildung 35** Fassade, BMW Welt München

Das Innere der BMW Welt (vgl. Abbildung 36) besteht aus einer großen Halle, in die kleinere Gebäudekomplexe eingefasst sind. Die vorrangigen Materialien sind Glas und Stahl, die Formen der Elemente sind geschwungen, gewunden, verwinkelt, gedreht und geknickt. Die unregelmäßigen, scheinbar ohne System konstruierten Flächen, Räume und Ecken laden dadurch zum Erkunden und Erleben ein.

Die einzelnen Stationen sind insgesamt auf vier verschiedenen Ebenen angeordnet. Zusätzlich existieren Untergeschosse mit dem Parkhaus, der Fahrzeugvorbereitung und der Gebäudetechnik. Je nachdem, wie der Käufer anreist, betritt er die Welt durch einen nördlichen oder einen südlichen Eingang oder über den Aufzug aus dem Parkdeck – hier erreicht er eine das gesamte Gebäude in Höhe und Breite einnehmende Halle – die Plaza. In diese Plaza sind im Erdgeschoss die inneren Gebäude eingestellt. An beiden Eingängen ist ein Informationsschalter installiert, und entlang der westlichen Glasfassade befindet sich eine Ausstellung der aktuellen Fahrzeugmodelle. Am westlichen Ende der Halle liegt der Gebäudeteil mit dem BMW Shop, dem Junior Campus und dem BMW Individual Studio. Die einzelnen Stationen sind räumlich durch Betonwände, zur Plaza hin durch Glaswände getrennt. Der östlich eingestellte Gebäudeteil beherbergt das Produktionsforum als Startpunkt für die Werksführung, das

Technik und Design Atelier und ein Bistro. Am nördlichen Ende befinden sich das Auditorium sowie eine Ausstellung aktueller Motorräder von BMW und am südlichen Ende, außerhalb des Gebäudes, der Doppelkegel.



**Abbildung 36** Innenansichten, BMW Welt München

Die Ebene 1 besteht allein aus der Premiere, dem funktionalen Bereich zur Fahrzeugübergabe, das wie ein Präsentierteller im Zentrum des Gebäudes liegt (vgl. Abbildung 37). Die Premiere ist eine offene, runde Plattform, die vom Technik und Design Atelier und dem Bistro getragen wird. Sie ragt darüber hinaus noch weit in die Halle hinein und überdacht damit einen Teil der Plaza mit einem Halbrund. Von oben über eine Treppe erreichbar, ist dieser Bereich allein den Abholern vorbehalten. Auf der Plattform befinden sich ein gläserner Aufzug, über den die Autos angeliefert werden, zwei kleinere Aufzüge, die den Mitarbeitern vorbehalten sind, sowie 20 im Boden eingelassene runde Scheiben. Diese sind die Drehteller, auf denen das Auto seinem neuen Besitzer von allen Seiten präsentiert und inszeniert werden kann (vgl. Kapitel 3.2.3.3 Prozess der Fahrzeugübergabe).



**Abbildung 37** Übergabebereich: Premiere, BMW Welt München

Auf der Ebene 2 liegt oberhalb des Auditoriums am Nordende das Business Center mit verschiedenen großen Konferenzsälen, die in Größe und Funktion variierbar sind. Davor gibt auf einer kleinen Galerie, mit Blick in die Halle, eine kleine Motorradausstellung einen Einblick in den zweiten Produktionsbereich von BMW. Von dort aus führt ein Steg mitten durch die Halle und über die Plaza hinweg zum westlichen Gebäudekomplex, der in dieser Ebene aus einem Restaurant und einer Bar besteht. Der Steg führt von dieser Plattform weiter, näher an der Glasfassade entlang durch eine Tür ins Freie. Draußen gelangt der Käufer auf dem Steg in den Doppelkegel oder weiter über eine Brücke zum BMW Museum auf der anderen Straßenseite. Somit sind Hauptverwaltung, Museum sowie Werk und BMW Welt miteinander verbunden und für den Fußgänger schnell und leicht erreichbar.

Die Ebenen 0 und 2 sind mit zwei großen Treppen verbunden, die eine führt zu dem Restaurant-Turm, die andere zu dem Business Center. Ebene 1 ist über eine schmale und mehrläufige Treppe von der Ebene 3 erreichbar und die Ebene 3 über einen Aufzug aus Ebene 0. Insgesamt ist feststellbar, dass sich die Einbauten auf den verschiedenen Ebenen in Anzahl und Fläche nach oben reduzieren.

Die Ebene 3 befindet sich direkt unter dem Dach. Auf diesem Level sind oberhalb des Restaurantbereichs der Ebene 2 nur noch das Club Restaurant und der Business Club eingerichtet sowie der Check In mit der Premium Lounge, die ebenfalls nur die Fahrzeugabholer betreten dürfen. Aus beiden Räumlichkeiten hat der Käufer einen Blick durch Glaswände in die ganze Halle und auf die Premiere.

Direkt darüber legt sich die Dachkonstruktion in unregelmäßigen Krümmungen und Wellen, die einer Wolkenformation nachempfunden sind. Es scheint, dass die Premium Lounge und das Club Restaurant von den Wolken teilweise verschluckt sind. Die Unteransicht ist verkleidet mit Edelstahllochblechen, die unter die Lichtenanlagen installiert wurden, um das Dach und somit das Innere der BMW Welt unterschiedlich zu beleuchten und dadurch verschiedene Lichtstimmungen zu erzeugen. Das Dach ist bis auf elf Stützen und die beiden Aufzugskerne stützenfrei, wodurch der Eindruck einer schwebenden Wolke entsteht.

Der „Doppelkegel“ am südlichen Ende des Gebäudes ist ein freistehender Gebäudeteil, der

über das Dach verbunden ist. Die äußere Erscheinung gleicht einem Kegel, auf dessen Spitze ein weiterer auf dem Kopf stehender Kegel gestellt ist. Die Stahl-Glaskonstruktion, die diese Form beschreibt, ist an der Schnittstelle gegeneinander gedreht. Im Inneren befindet sich ein einziger Raum, entlang dessen Wand eine Rampe nach oben führt, hinaus zu dem Steg, der aus der BMW Welt zum Museum führt. An der Stelle, an der die Fassade gedreht ist, bildet sich innen an der Decke ein Tropfen. Im Inneren werden wechselnde Ausstellungen konzipiert, die Automobile, Skulpturen und auch Filme zeigen. Auch Veranstaltungen unterschiedlicher Art finden hier statt.

Klimatisierung und Belüftung der BMW Welt sind in einem ausgeklügelten System umgesetzt. Beispiele hierfür sind eine natürliche Lüftung durch elektronisch gesteuerte Lüftungsklappen in der Fassade und im Dach sowie zur Verhinderung eines Kaltluftabfalls das im Winter in den vertikalen Profilen der Fassadenkonstruktion fließende warme Wasser. Heizkonvektoren und Öffnungsflügel zur natürlichen Be- und Entlüftung sind ebenfalls in die Fassadenkonstruktion eingearbeitet. Die Technik ist dabei so in die Gebäudeteile integriert, dass sie für den Besucher nicht sichtbar ist.<sup>257</sup>

### 3.2.3.3 Prozess der Fahrzeugübergabe

Die Abholung des Fahrzeugs in der BMW Welt bestimmt der Käufer beim Händler, der den Verkauf abwickelt. Bei der Anreise mit den öffentlichen Verkehrsmitteln erreicht der Käufer das Nordportal. Bei Anreise mit dem Auto gelangt er an das Südportal, oder er fährt in die Tiefgarage und kommt mit dem Aufzug direkt auf die Plaza. Die Anreise kann bei Bedarf über einen Partner der BMW Welt organisiert werden. Auch ist es möglich, vorab einen Hotelbuchungsservice in Anspruch zu nehmen. BMW bietet bei der Anreise mit dem eigenen Pkw einen Parkservice an, damit der Käufer nicht einen Parkplatz suchen muss.

Ist der Käufer im Gebäude angekommen, wird er am Empfang begrüßt, und es wird ggf. sein Gepäck abgenommen, das ihm bei der Fahrzeugübergabe wieder ausgehändigt wird. Der Käufer wird von dem Empfangsmitarbeiter durch das Gebäude zum Aufzug geführt und in die Kundenlounge nach oben gefahren. Hier wird der Käufer an einen Mitarbeiter des Check In übergeben. An diesem Ort werden die Formalitäten wie Prüfung des Namens, Übergabe der Kennzeichenschilder und ggf. Bezahlung geregelt. Ebenso wird der Ablauf des Besuchsprogramms vereinbart: Werksführung, Museumsbesuch und Spezialführung durch die BMW Welt. Die virtuelle Einführung sowie der Fahrzeugübergabetermin werden ebenfalls endgültig vereinbart. Beim Händler wurden bereits der Tag und die Uhrzeit der Übergabe vereinbart, das detaillierte Rahmenprogramm wird vor Ort festgelegt. Der Käufer bekommt schließlich

---

<sup>257</sup> Feireiss, S.62 ff

ein Ticket, auf das alle Programmpunkte gebucht und umseitig notiert sind. In den Loungebereich kann der Käufer während seines gesamten Aufenthaltes immer wieder zurückkehren, um sich auszuruhen und eine Kleinigkeit zu essen und zu trinken.

Ist die Zeit der Übergabe gekommen, begibt sich der Käufer zusammen mit seinem Kundenbetreuer zum Fahrzeugbriefing, der virtuellen Einführung in das Automobil. Dieses befindet sich im Erdgeschoss, nicht einsehbar hinter dem Technik und Design Atelier. Das Briefing im Produkt Info Center (PIC) ist der erste Teil der Fahrzeugauslieferung und dauert durchschnittlich 40 Minuten. Zunächst erfährt der Käufer an einem Touch Screen alles über Technik, Design und Umweltaspekte von BMW sowie über sein bestelltes Modell. Anschließend wird der Käufer an einem Fahrsimulator in die technischen Fahreigenschaften des Autos eingewiesen.

Der zweite Teil der Auslieferung ist die Fahrzeugübergabe selbst. Der Käufer fährt wieder mit dem Aufzug in die Kundenlounge hinauf und schreitet dann zusammen mit seinem Kundenbetreuer über die mehrläufige Treppe hinab zur Premiere. Auf einer Zwischenplattform, an der Hälfte der Treppe, bleiben Käufer und Betreuer stehen. Der Betreuer zeigt dem Käufer sein Auto, das schon auf einem der Drehteller bereitsteht, und lässt mit Hilfe einer Fernbedienung die Drehscheibe mit dem Auto langsam kreisen. Das Auto wird von einem Licht-Spot angeleuchtet, bis der Käufer das Fahrzeug von allen Seiten gesehen hat. Erst dann geht der Käufer weiter zu seinem Auto und erhält die spezielle Einweisung in sein eigenes Fahrzeug, wobei die Kernfunktionen erklärt werden.

Im Anschluss an die Einweisung steigt der Käufer in sein neues Auto ein, fährt einmal auf einer dezent markierten Fahrbahn um die Premiere herum und hinab ins Erdgeschoss zur Ausfahrt. Wenn der Wunsch besteht, dann kann der Käufer, statt sofort nach Hause zu fahren, direkt zum Eingang fahren, wo der BMW-Mitarbeiter das Auto abnimmt und in die Tiefgarage fährt, damit der Käufer nochmals in die BMW Welt gehen und sein Programm fortsetzen kann.

### **3.2.3.4 Inszenierungskonzept der BMW Welt als Kommunikationsmittel**

#### *Unternehmensziele*

Die BMW Welt soll verschiedene Wirkungen erzielen. Zum einen soll sie für die Marke BMW einen Schritt der Öffnung zum Kunden und der Öffentlichkeit darstellen. Sie soll als Marktplatz einen Dialog herstellen und das Unternehmen für Besucher und Kunden zugänglich machen. Für das Unternehmen soll diese Maßnahme langfristig die Kultur des Unternehmens verändern. Auf der anderen Seite wird mit dem Gebäude eine bestimmte Wirkung auf den Abholer verfolgt. BMW will Werte verkörpern wie Modernität, Kommunikation im 21. Jahrhundert und Dynamik. Im Zuge der Kommunikation soll die Welt als Kundenbegegnungsstätte dazu dienen, dass die Marke Mensch wird und der Kunde die Marke anfassen und kennen

lernen kann. Zusätzlich soll sich der Kunde in seinem Kauf bestätigt fühlen.<sup>258</sup>

### *Interaktion*

Das Herabsteigen der Stufen zur Premiere zeigt am deutlichsten die Inszenierungsabsicht der Fahrzeugübergabe: Treppe und Glasfassade sind so ausgerichtet, dass mit jeder Stufe, die der Kunde hinabsteigt, er ein Stück mehr von dem gegenüberstehenden Vierzylinder sehen kann. Ist er auf der Zwischenplattform angekommen, erstreckt sich das Hochhaus in seiner vollen Größe. Erst dann geht es weiter zu den Automobilen. Der Dachausschnitt, der Richtung Hochhaus zeigt, reiht sich in den Ablauf der Inszenierung ein. Dieser soll ein direkter Bezug des Architekten auf seinen ehemaligen Lehrer Prof. Schwanzer sein, der das Hochhaus 1972 errichtet hat. Das Gebäude spricht nicht nur mit den Menschen, sondern steht auch im Dialog mit seiner Umgebung. Die Wellenform passt sich perfekt an die sichtbare Dachkonstruktion des nahe gelegenen Olympia-Zeltdaches und die Hügellandschaft des Olympiaparks an.<sup>259</sup>

### *Betreuung*

Auch die Menschen, die hinter der Marke stehen, treten in Kontakt mit dem Besucher. Die Mitarbeiter werden bei der Werksführung, bei der Übergabe oder auch im Shop sichtbar und sollen die Werte nach außen tragen. Mit den Mitarbeitern wird die Kultiviertheit des Unternehmens vermittelt, durch ihr optisches Auftreten und ihren Umgang mit den Kunden. Wie die Räume mit ihren Materialien und Formen und der Prozess der Übergabe kundenfreundlich gestaltet sind, soll auch das Verhalten der Mitarbeiter den Kunden zufrieden stellen.

Das Kundencenter ist aber auch als Vermittler in die andere Richtung interessant. Die Zentrale des Unternehmens erfährt so auf direktem Wege, was der Kunde will. Sonst kommt der Kunde nur mit dem Händler bzw. der Niederlassung in Kontakt und nicht direkt mit der Konzernzentrale.<sup>260</sup>

### *Zusatzleistungen*

Bei der Übergabe wird ein Foto von dem Kunden vor seinem Fahrzeug gemacht, das Auto hat bereits eine Tankfüllung von 20 Litern, und es werden ein Museumsbesuch und eine Führung durch die BMW Welt sowie die Verpflegung in der Lounge kostenlos angeboten. Der

---

<sup>258</sup> Experteninterview München – Teil I

<sup>259</sup> Experteninterview München – Teil I

<sup>260</sup> Experteninterview München – Teil II

Abholer erhält einen 15 Euro-Gutschein für das Restaurant, einen 10 Euro-Gutschein für den Shop und einen mit den persönlichen Initialen eingravierten Schlüsselanhänger.

### *Events*

Dem Kunden werden neben der Werksführung noch verschiedene Führungen durch die BMW Welt angeboten (Tour kompakt, Tour Architektur, Technikführung, Jugendführung und Sonderführungen).

BMW bietet auch für Externe die Möglichkeit, die Konferenzräumlichkeiten und auch den „Doppelkegel“ für Veranstaltungen zu buchen. Dafür wurden sämtliche Bereiche mit einer eigenständigen Cateringeinrichtung ausgestattet. Somit finden zahlreiche inner- und außerbetriebliche Veranstaltungen in der BMW Welt statt, wie Konzerte, Ausstellungen oder Konferenzen.<sup>261</sup>

### *Räumlichkeiten*

In der BMW Welt wird das gesamte Produkt- und Leistungsspektrum der Marke gezeigt: Neben den Fahrzeugen selbst werden im Shop Artikel angeboten, die zwar auch beim Händler erhältlich sind, jedoch nicht in dem Umfang ausgestellt werden können. Insgesamt kann die BMW Welt nach Aussagen der Experten vor allem im Kontext mit dem Werk und dem Museum gesehen werden. Mit all diesen Elementen stellt BMW seine Welt dar und das Unternehmen, wie es sich zeigen will. Mit der Wiedereröffnung des Museums am 21. Juni 2008 wurde somit das Gesamterlebnis BMW komplettiert.<sup>262</sup>

Die Bar in der Kundenlounge ist zur Selbstbedienung eingerichtet. Vor der Kundenlounge kann der Abholer durch eine Tür eine kleine Aussichtsplattform betreten, von der aus sich ein Blick in das gesamte Gebäude und auch auf die Premiere erschließt. Der Schalter am Check In hat Tische und im Wartebereich Ledersofas, die Kundenlounge hat ebenfalls Couchtische und Ledersofas. Monitore an der Treppe zur Übergabe, hinter der Bar, bei den Aufzügen und beim Check In geben die Übergabezeiten und den Betreuer bekannt. Als Dekoration verzieren vereinzelte Bäumchen und Gräser-Gestecke das Innere der BMW Welt. Ein weiterer Kinderbereich ist in der Kundenlounge eingerichtet.

Als Böden sind Holz oder Teppich verlegt, die Plaza hat einen grauen Steinboden. Die Premiere hat einen Holzparkettboden im mittleren Bereich, dort stehen auch weiße Sofas, der Rest ist mit einem hellgrauen Belag und die Fahrbahn um die Übergabeplätze herum mit einem

---

<sup>261</sup> Experteninterview München – Teil I

<sup>262</sup> Experteninterview München – Teil II

dunkelgrauen Fahrbahnbelag versehen. Die Wände sind überall weiß verputzt oder mit Stahl verkleidet. Eine entspannende Hintergrundmusik wird in der gesamten BMW Welt abgespielt. Insgesamt vier Aufzüge führen die Abholer in die verschiedenen Ebenen. Das Gesamterscheinungsbild wird aus den Farben Silber und Weiß gebildet, und es herrschen Glas und Holz in verschiedenen Schattierungen vor.

Der Kinderbereich ist nur für Kinder zugänglich. Hier werden den Kleinen spielerisch Technik und Produkte nähergebracht.<sup>263</sup>

Zwei Fotografinnen machen bei Bedarf (das Angebot nehmen 90% der Kunden an) ein Foto des Kunden vor seinem Auto. Ein weiterer Fotoplatz wurde vor dem Gebäude angelegt, mit Blick auf den Vierzylinder. Als Sonnenschutz sind an der Innenseite der Glasfassaden Rollos angebracht, die sich automatisch dem Sonneneinfall anpassen. Zur künstlichen Beleuchtung wurden Deckenstrahler und Deckenleuchten teilweise hinter der Dachverkleidung angebracht, so dass vorrangig indirektes Licht die BMW Welt in eine angenehme Atmosphäre taucht.

Musik, Lichtinstallation, optimale Belüftung und Klimatisierung tragen dazu bei, dass der Kunde sich in einem angenehmen und beruhigenden Ambiente durch die BMW Welt bewegt und somit eine grundpositive Stimmung erfährt.<sup>264</sup>

### *Gebäude*

Mit der Architektur der BMW Welt definiert BMW seine Unternehmenswerte eindeutig nach außen. Das Motto „Freude erzeugt durch Emotion, erzeugt durch Sinne“ bedeutet, die Marke soll mit allen Sinnen erlebt werden – man soll sie sehen, fühlen, schmecken etc.. Dies geschieht mittels Formen und Materialien und in allen Stationen, wie in der Gastronomie oder auf der Übergabepattform. Die Werte spiegeln sich in der Linienführung und den Bewegungen der Architektur wider. Das Gebäude soll nicht langweilig und statisch sein, sondern der Blick soll beim Betrachten über die Flächen fließen können. Der Betrachter soll laufend neue Eindrücke gewinnen und das Gebäude immer wieder neu erfassen können. Mit der Erfahrung in der BMW Welt soll der Kunde in die Welt von BMW eintauchen und die Marke und ihre Werte kennen lernen.<sup>265</sup>

Es wird die dekonstruktivistische Architektur eingesetzt, um Bewegung zu symbolisieren. Das Gebäude strahlt damit Dynamik aus. Schon beim Vorbeilaufen spiegelt sich außen an der Fassade der Verkehr in den schiefen Glasflächen wider. Die Konstruktion und die Linienführung im Gebäude und außen mit den glatten Flächen, schrägen Kurven und geschwungenen Ele-

---

<sup>263</sup> Experteninterview München – Teil I

<sup>264</sup> Experteninterview München – Teil I

<sup>265</sup> Experteninterview München – Teil II

menten lassen das Gebäude aus jedem Blickwinkel anders aussehen und vermitteln somit scheinbare Bewegung und Dynamik. Genauso aktiv und dynamisch ist der Kunde bei der Fahrzeugübergabe selbst: Die Einweisung erfolgt zunächst am Touchscreen, an einem Fahr-simulator und dann erst am Fahrzeug selbst.

Mit den umgesetzten Formen und verwendeten Materialien sollen die Facetten der Marke BMW, wie Kultiviertheit oder Dynamik, widergespiegelt werden. Das Gebäude ist großzügig und offen gestaltet und soll beeindruckend, sympathisch, überraschend, futuristisch, und innovativ auf den Betrachter wirken. Das Gebäude soll der Marke entsprechen, und um das Kernelement Freude sollen alle Markenwerte zu finden sein. Somit soll das Unternehmen dem Menschen (an)fassbar gemacht werden. Dadurch soll ein Markenschau fenster geschaffen werden, in dem der Kunde die Marke mit allen Sinnen erleben und die BMW Welt als einen Ort der persönlichen Begegnung erfahren kann.<sup>266</sup>

Das Auto der Marke BMW soll alle Werte zusammen repräsentieren – die BMW Welt ebenfalls. Detailliert betrachtet, sind die Werte überall zu finden und zu entdecken: Stahl, Glas, runde Formen mit Kanten des Gebäudes vermitteln bewusst die Werte des Autos und bestätigen somit die Kaufentscheidung. Jedes Detail in der BMW Welt soll die Unternehmenswerte vermitteln. Die Architektur, das Gebäude, ist dafür die Hülle, die mit den einzelnen Bestandteilen, Leistung und Menschen, gefüllt wird: „Das, was von außen erwartet wird, wird im Inneren erfüllt.“ Der BMW Claim „Freude“ wird dabei in allen Stationen und auch durch die Mitarbeiter vermittelt. Die Werte Dynamik, Herausforderung und Kultiviertheit sind als Software des Unternehmens ein entscheidendes Kriterium neben der Hardware - dem Produkt und dem Gebäude. Die BMW Welt stellt somit das gesamte Spektrum dar.<sup>267</sup>

Das Unternehmen sieht es dabei als weitere Herausforderung, eine Balance zu finden aus Höchstleistung, Dauerhaftigkeit, Disziplinierung und Strenge (vgl. Materialien). Die menschliche Komponente ist dabei die Freundlichkeit der Mitarbeiter dem Kunden gegenüber.<sup>268</sup> Wichtig ist es dabei für BMW, dass das Gesamterscheinungsbild stimmig ist, denn sobald ein Element nicht passt, wird das Gesamterlebnis überschattet. Daher wird auf alle Details, sowohl Einrichtung als auch Konstruktion und Mitarbeiterverhalten, größter Wert gelegt.<sup>269</sup>

---

<sup>266</sup> Experteninterview München – Teil I

<sup>267</sup> Experteninterview München – Teil II

<sup>268</sup> Experteninterview München – Teil II

<sup>269</sup> Experteninterview München – Teil I

### *Zwischenfazit München*

**Ziele** der BMW Welt sind es, sich dem Kunden und der Öffentlichkeit zu öffnen, einen Dialog herzustellen, die Werte des Unternehmens zu vermitteln sowie die Kultur des Unternehmens zu verändern. Das Gebäude soll Modernität, Kommunikation und Dynamik verkörpern und die Marke anfassbar machen. Des Weiteren soll eine Kaufbestätigung dem Käufer mitgegeben werden.

Die **Interaktion** besteht deutlich aus einer Inszenierung, wie es u.a. in der Treppe zur Premiere und in der zweiteiligen Fahrzeugübergabe zu sehen ist.

Auch sollen Mitarbeiter (**Betreuung**) sichtbar sein und kundenfreundlich die Ziele stärkend unterstützen. Die veranstalteten **Events** (externe und konzerninterne Veranstaltungen und Konferenzen in der Halle und im Doppelkegel) sollen ebenfalls dazu beitragen, das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu präsentieren.

Es werden die folgenden **Zusatzleistungen** angeboten: Bei der Übergabe wird ein Foto von dem Käufer vor seinem Fahrzeug gemacht, das Auto hat bereits eine Tankfüllung von 20 Litern, Werksführung, Museumsbesuch und eine Führung durch die BMW Welt sowie Verpflegung in der Lounge werden kostenlos angeboten. Der Abholer erhält zusätzlich einen 15 Euro-Gutschein für das Restaurant, einen 10 Euro-Gutschein für den Shop und einen mit den persönlichen Initialen eingravierten Schlüsselanhänger.

Die einzelnen Stationen (**Räumlichkeiten**, wie Museum, Ausstellungsflächen, Shop, Restaurants, Kinderwelt, viele Beobachtungspunkte etc.) werden gezielt eingesetzt, um das Produkt- und Leistungsspektrum der Marke zu zeigen. Dabei spielt die Architektur eine vorherrschende Rolle.

Sehr deutlich legt BMW bei der Gestaltung der BMW Welt das Hauptaugenmerk auf die Architektur. Mit dem **Gebäude**, also der Formgebung und der Materialverwendung, sollen die Werte an den Kunden vermittelt und die Abholung zu einem Erlebnis werden, bei dem der Kunde das Gebäude und die dahinter stehende Marke entdecken und mit allen Sinnen erleben kann. Besonders die Werte Dynamik und Innovation sowie Bewegung sind deutlich architektonisch in Szene gesetzt (geschwungene Formen, Materialverwendung, technische Installationen). Für das Unternehmen ist das Gebäude die Klammer der einzelnen Bestandteile. Zusammen stellen sie das Gesamterscheinungsbild dar und bieten ein Gesamterlebnis an.

## 3.2.4 Mercedes

### 3.2.4.1 Standorte und Entstehung

Mercedes ist in Deutschland der Vorreiter der Fahrzeugselbstabholung und beim Bau eines eigenständigen Kundencenters. 1953 wurde in Sindelfingen im ältesten Werk von Mercedes die Selbstabholung erstmals angeboten, allerdings erfolgte die Übergabe zunächst und für beinahe drei Jahrzehnte noch in einer der Werkshallen. Die sehr positive Resonanz und die steigende Nachfrage riefen den Wunsch nach einem neuen, größeren Gebäude hervor, in dem die Übergabe mehrerer Fahrzeuge täglich stattfinden konnte. 1981 wurde dann das erste Kundencenter in Sindelfingen errichtet.

Die Fahrzeugabholerzahlen stiegen weiterhin beständig an, so dass auch in dem neuen Kundencenter die Kapazität bald ausgeschöpft war. Die Unternehmensführung entschied sich daher dafür, auch an den beiden anderen deutschen Produktionsstandorten mit Endmontage der Fahrzeuge jeweils ein Kundencenter zu errichten. Auch in Bremen wurde die Selbstabholung zuvor in einer Werkshalle und in Rastatt mit Einführung der A-Klasse 1997 in einem Zelt angeboten. Der Gedanke war, dass, was in Sindelfingen funktioniert, an den anderen Standorten ebenfalls angenommen wird. Im Rahmen eines konzernbezogenen Innovationsprojektes entstanden somit zwei neue Kundencenters in Rastatt und Bremen, die beide im Oktober 1998 eröffnet wurden.

Das inzwischen ältere Gebäude in Sindelfingen wurde im gleichen Zuge, nach mehreren Bau-  
stufen seit 1981, im Jahre 1999 durch einen Neubau erweitert. Die zunächst einfache Auslieferung entwickelte sich zu einem umfassenden Prozess, der u. a. um ein Restaurant und einen Shop erweitert wurde. Im Laufe der Jahre folgten weitere kleinere Umbauten und Modernisierungen im Inneren des Kundencenters, die äußere Erscheinung blieb jedoch erhalten.

Abbildung 38 fasst in einem Überblick die wichtigsten Daten zu den drei Kundencentern zusammen:

	Mercedes Kundencenter		
	Sindelfingen	Rastatt	Bremen
Eröffnung des Gebäudes	1981 erstes, 1999 heutiges Gebäude	1998	1998
Produzierte Modelle	C-Klasse Limousine, E-Klasse T-Modell und Limousine, S-Klasse, CL-Klasse Coupé, CLS-Klasse, Maybach-Manufaktur	A- und B-Klasse	SL, SLK, E, S, CLK, C, T-Modell der C-Klasse, Cabrios
Beschäftigte im Kundencenter	111	120	75
Kapazität der Halle	50 Fahrzeuge	18 +10 Fahrzeuge (2 Hallen)	13 Fahrzeuge
Fahrzeugabholungen	300/Tag	250/Tag	140/Tag
Anteil der Selbstabholungen am Gesamtverkauf der an diesem Standort produzierten Fahrzeuge	25% der Verkäufe in Deutschland	35% der Verkäufe in Deutschland	20% der Verkäufe in Deutschland
Kosten	Keine, außer Überführungsgebühr bei Abholung von Mercedes-Benz Fahrzeugen anderer Standorte	Keine, außer Überführungsgebühr bei Abholung von Mercedes-Benz Fahrzeugen anderer Standorte	Keine, außer Überführungsgebühr bei Abholung von Mercedes-Benz Fahrzeugen anderer Standorte
Service kostenpflichtig	Restaurant, Shop	Restaurant, Shop	Restaurant, Shop
Service kostenfrei	Foto nicht standardmäßig aber bei Bedarf, Verpflegung in der Lounge, Werkführung	Foto nicht standardmäßig aber bei Bedarf, Verpflegung in der Lounge, Werkführung	Foto nicht standardmäßig aber bei Bedarf, Verpflegung in der Lounge, Werkführung

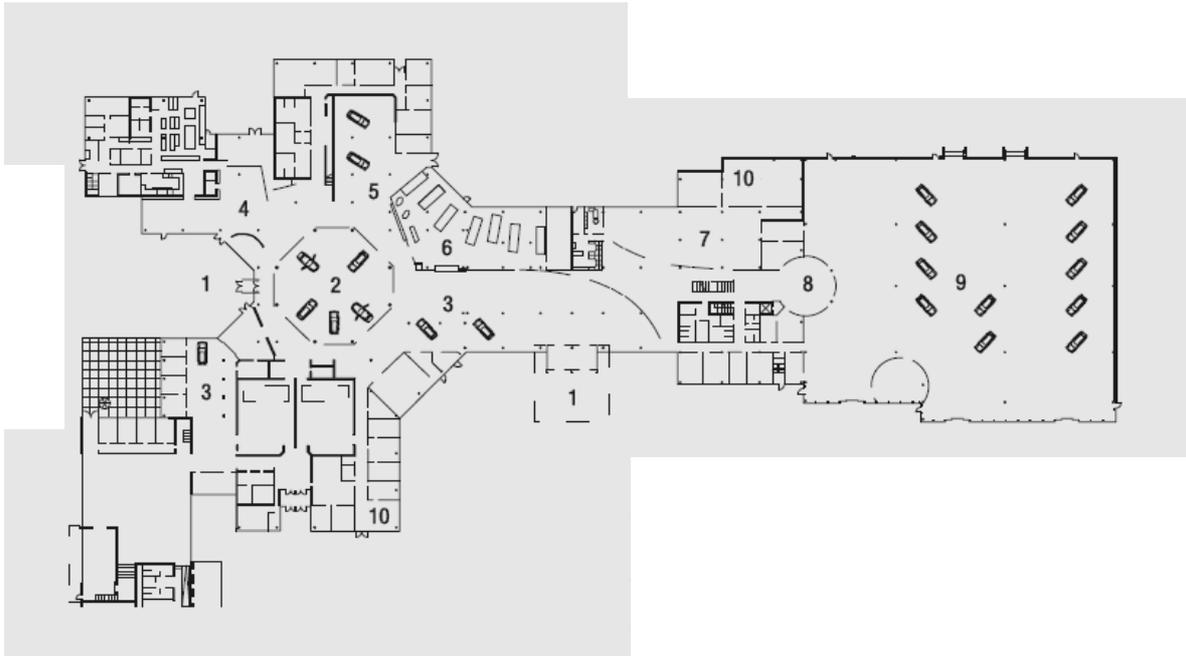
**Abbildung 38** Daten zu den Mercedes Kundencentern Sindelfingen, Rastatt und Bremen<sup>270</sup>

<sup>270</sup> Daten aus Experteninterviews, Stand September 2009

### 3.2.4.2 Architektur

#### *Sindelfingen*

Das Werk von Mercedes-Benz liegt im Süd-Westen der Stadt Sindelfingen, zwischen der Innenstadt und der Autobahn A 81. Auf dem Werksgelände befindet sich das Kundencenter im Süd-Osten, nahe der Autobahn an der Ausfahrt Böblingen/Sindelfingen und ist somit mit dem Auto sehr gut erreichbar.



**Abbildung 39** Grundriss, Kundencenter Mercedes Sindelfingen<sup>271</sup>

Das einstöckige Kundencenter in Sindelfingen steht auf einem zentralen rechteckigen Grundriss, an dessen Schmalseiten sich eine sternförmige sowie eine nahezu quadratische Fläche anschließen (vgl. Abbildung 39). Von außen ist die Fassade an der Schauseite stufenweise zum Eingang in der Mitte zurückversetzt (Abbildung 40). Eine kreisförmig angelegte Zufahrt führt den Besucher zum Eingang des Kundencenters. Der zentrale Eingangsbereich ist niedriger gehalten als die beiden Flügelseiten, die dadurch in die Breite und in die Höhe hervorragen. Die Fassade besteht an allen für den Besucher sichtbaren Seiten aus Glasflächen, die einen Blick in das Gebäude und auch heraus erlauben. Die Glasflächen bestehen aus rechtwinkligen Glaspaneelen, die mit Stahlstreben verbunden sind.

<sup>271</sup> Quelle: Stahl-Informations-Zentrum 2004, S. 12

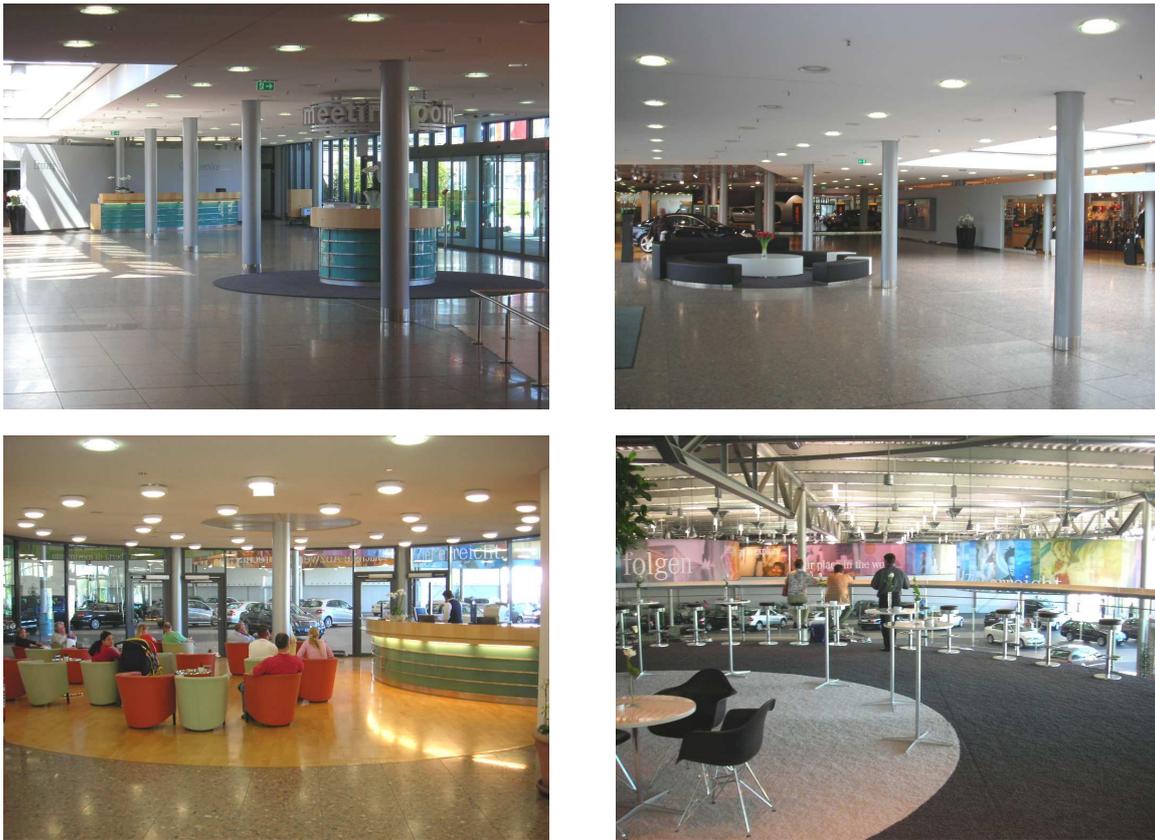


**Abbildung 40** Fassade, Kundencenter Mercedes Sindelfingen

Durch Glastüren betritt der Besucher das Foyer im Inneren des Kundencenters. (Abbildung 41) Der Empfangsbereich ist von dünnen Säulen getragen und wirkt trotz flacher Decke hell, da sowohl an den Seiten, als auch durch eine große Öffnung in der Decke genügend Tageslicht einfallen kann. In diesem Bereich befinden sich der Empfang, eine Sitzgelegenheit für Wartende, der Check In sowie die Kasse. Linker Hand führt ein breiter Gang in den südlichen Flügel. Dieser besteht aus einem Raum, in den der Shop, das Restaurant (inkl. Terrasse), das Junior-Studio, ein Vortragsraum und der Kinoraum, als Beginn der Werksführung, integriert sind. In der Mitte dieses Gebäudeteils ist eine Ausstellungsfläche installiert. Hier werden Ausstellungen zur automobilen Geschichte gezeigt. Manche Ausstellungen zu speziellen Themen wandern zwischen den drei Kundencentern und anderen Repräsentanzen von Mercedes weltweit.

Auf der rechten Seite der Eingangshalle befinden sich im Norden die Fahrzeugübergabehalle und eine vorgelagerte Lobby. Dies ist der Wartebereich mit dem Check Out, an dem die Fahrzeugabholer sich für die Übergabe einfinden müssen. Der Bereich ist im Dreiviertelkreis angelegt und mit einer Glasfront von der Übergabehalle getrennt. Im hinteren Bereich sind die Verwaltungsräume eingerichtet.

Vor dem Check Out führt eine Treppe hinauf zur Kundenlounge und zu einer Empore oberhalb der Lobby. Im Rahmen der Kundenlounge ist ein Cateringbereich vorhanden, in dem Snacks und Getränke kostenfrei angeboten werden. Dieser Bereich ist mit Teppichen und Sitzgelegenheiten ausgestattet und lädt den Käufer zum Entspannen und Wohlfühlen ein. Die Empore ist ebenfalls mit Tischen und Stühlen ausgestattet, so dass sie als Aussichtsplattform genutzt werden kann, von der aus der Käufer in die Halle herabblicken und dem Fahrzeugübergabeprozess zusehen kann. Auf der Empore findet auch die VIP-Betreuung statt.



**Abbildung 41** Innenansichten, Kundencenter Mercedes Sindelfingen

Die Fahrzeugübergabehalle selbst (Abbildung 42) ist an zwei Seiten offen: Die Stirnseite durch eine Glasfassade und die angrenzende Seite durch den Zugang zu den anderen Bereichen des Kundencenters. Die Ausfahrt erfolgt durch Glasschiebetüren in der Glasfassade. Die beiden übrigen Seiten sind weißverputzte Betonwände mit zwei Rollläden, die die Übergabehalle mit dem Werk bzw. der Fahrzeugvorbereitung verbinden. Die Konstruktion des flachen Daches ist offen, und die Stahlträger sind sichtbar. Große Plakate mit Aufschriften, wie Meilensteine der Unternehmensgeschichte (z.B. 1995 Sidebag), und dekorative Elemente an der Decke zieren die Betonwände. Ein durch Wellblech ausgedehnter Raum zwischen den Ausfahrten dient der Lagerung von Kundengepäck.



Abbildung 42 Fahrzeugübergabehalle, Kundencenter Mercedes Sindelfingen

### Rastatt

Das Mercedes-Werk in Rastatt befindet sich am Westrand der Stadt. An dessen Ostseite, als Verbindung von Innenstadt und Werk, ist das Kundencenter errichtet worden.

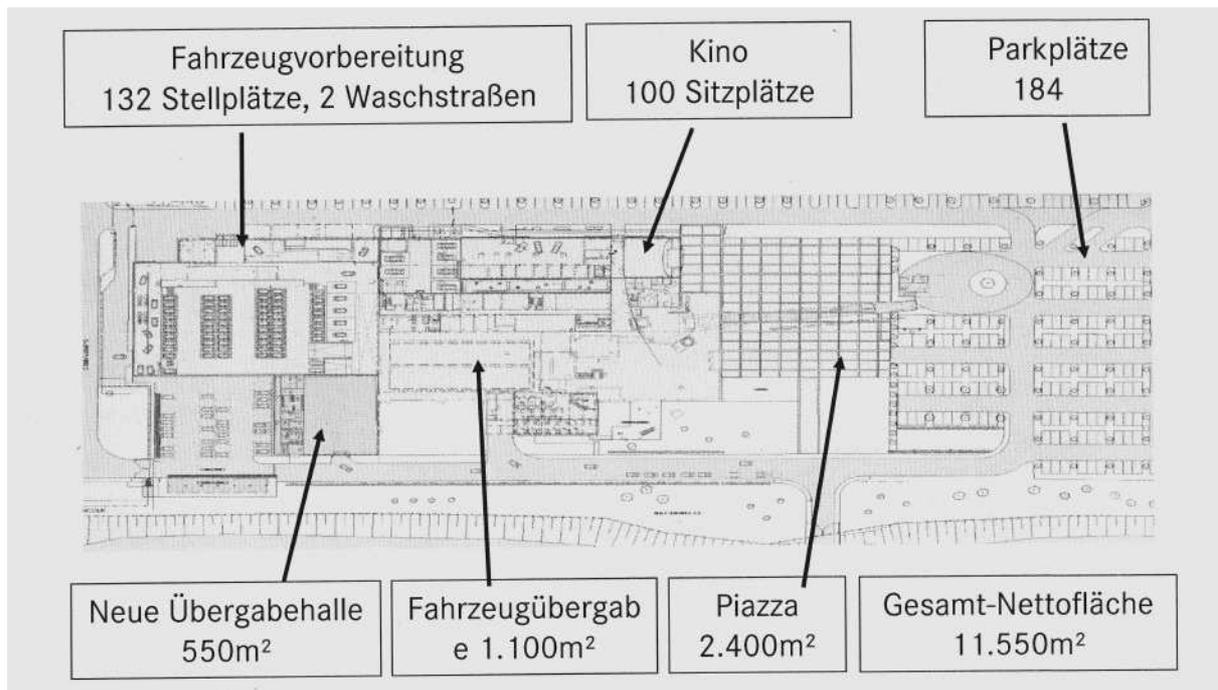


Abbildung 43 Grundriss, Kundencenter Mercedes Rastatt<sup>272</sup>

In Rastatt ist das Kundencenter im Grundriss ein rechteckiges, flaches Viereck (Abbildung 43). Auch hier bestehen fast alle Seiten aus Glasfassaden. Der zweigeschossige Innenraum

<sup>272</sup> Quelle: Mercedes Kundencenter Rastatt

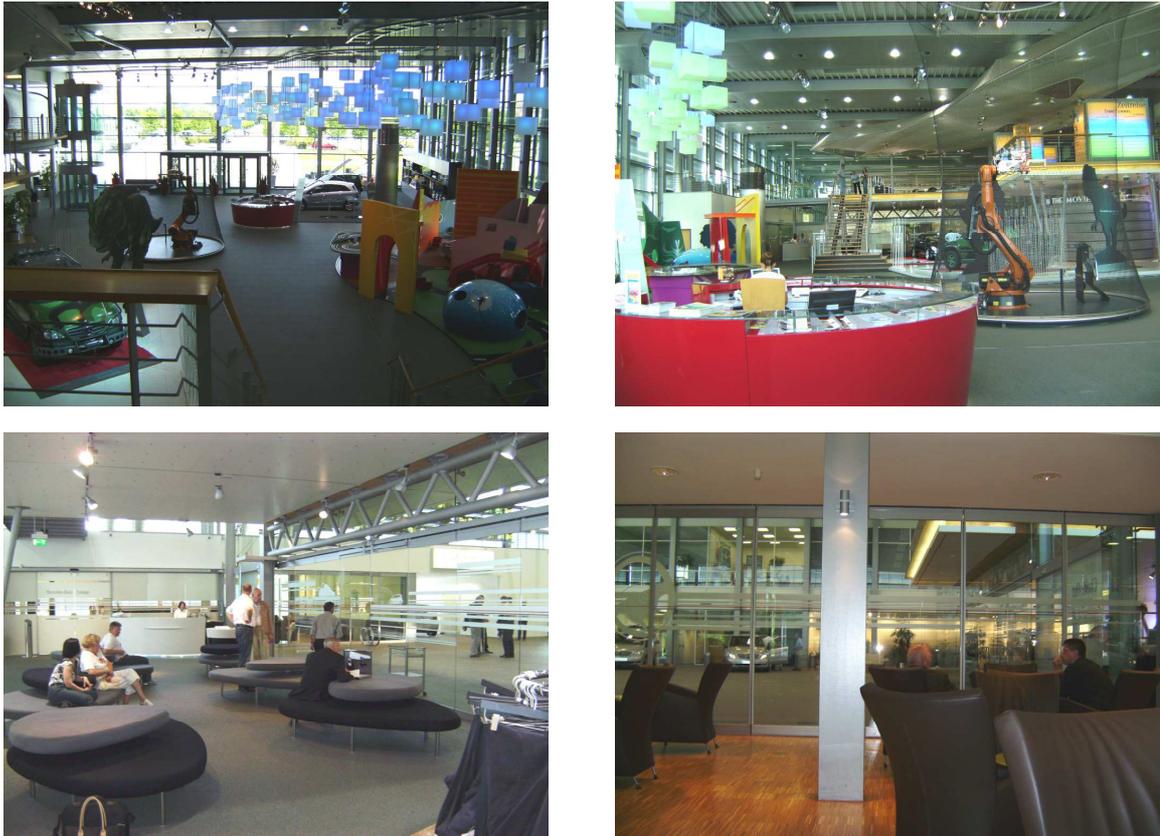
wird nach außen dadurch erkennbar, dass zwei Eingänge auf verschiedenen Ebenen angeordnet sind. Der eine befindet sich im Erdgeschoß, der andere ist über eine lange Glas-Beton-Röhre im Obergeschoss erreichbar. Die Glasplatten sind mit Stahlstreben in gleichmäßige Rechtecke untergliedert. (Vgl. Abbildung 44)



**Abbildung 44** Fassade, Kundencenter Mercedes Rastatt

Innen ist das Kundencenter in drei Bereiche aufgeteilt (vgl. Abbildung 45). Der eine Bereich ist im Obergeschoss über die Eingangsröhre oder innen über eine Treppe erreichbar. Hier befinden sich nicht nur Empfang und Check In sondern auch Verwaltungsräume und eine kleine Ausstellungsfläche, die aus Stellwänden besteht. Diese sind mit der Geschichte des Unternehmens, den Werten und Informationen zu Sicherheit, Mobilität, Assistenzsystemen etc. beschriftet. Außerdem kann der Besucher von einer Galerie durch eine Glasscheibe in die Übergabehalle blicken. Die verschiedenen Stationen sind über Stege verbunden. Der zweite Bereich ist das Foyer im Erdgeschoss mit Empfang, Shop, großer Kinderwelt, und automobilen sowie technischen Ausstellungsstücken. Neben dem Eingang befinden sich das Restaurant und das Individualisierungsstudio. Ein großer, sich bewegender Roboter aus dem Werk ist zentral in dem Foyer platziert. Im hinteren Teil des Gebäudes ist der Wartebereich für den Check Out und die Kundenlounge mit einer Bar eingerichtet. Diese sind mit einer Glasscheibe von dem dritten Bereich, der Fahrzeugübergabehalle, abgetrennt. Die Treppe in der Mitte des Gebäudes bildet eine optische Trennung zwischen Foyer und Kundenbereich. Im Obergeschoss können die Abholer vom Restaurant aus oder einer kleinen Galerie die Übergabe der Fahrzeuge beobachten. Im Erdgeschoss ist dies von der Kundenlounge oder dem Wartebereich aus möglich.

Farblich ist das Kundencenter in Rastatt stärker ausgeschmückt als die beiden anderen Kundencenter von Mercedes: Die Empfangstheke in rot, große Bildschirmwände, farbige Lampen sowie die große und bunte Kinderspielwelt. Jedoch ist nicht das gesamte Gebäude bunt, denn die Farben im Kundenbereich sind dezent gehalten, wodurch das Gebäude nicht an Eleganz verliert.



**Abbildung 45** Innenansichten, Kundencenter Mercedes Rastatt

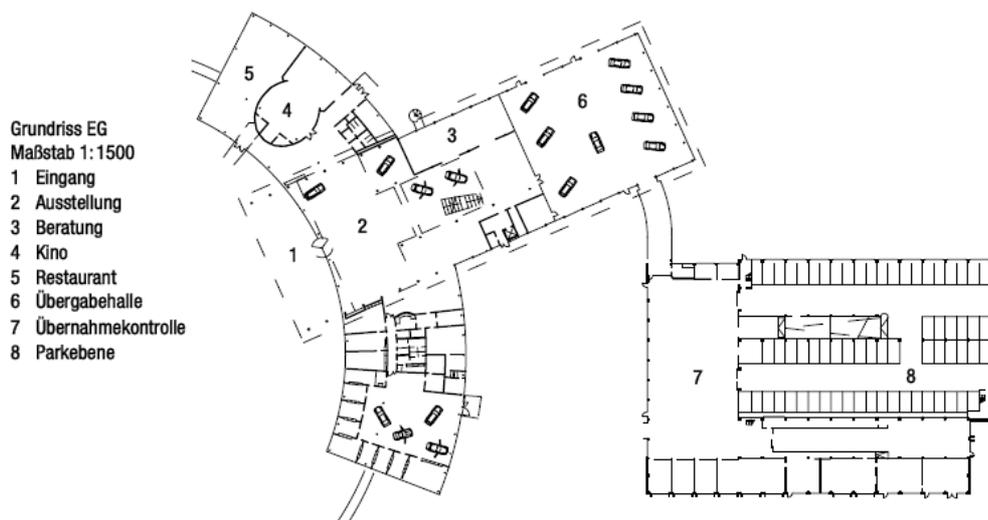
Die Übergabehalle (Abbildung 46) ist eine Halle in Form eines langgezogenen Rechtecks. Wie auch in Sindelfingen, ist in Rastatt die Halle an zwei Seiten geöffnet, durch die Glasfassade und den offenen Übergang zum Foyer. Jedoch befinden sich hier gegenüber der Glasfassade mit der Ausfahrt in beiden Etagen voll einsehbare Büroräume. Die hintere weiß verputzte Wand zeigt auch hier Schriftzüge mit Unternehmensbezug, und sie enthält das Tor zum Werk bzw. zur Fahrzeugvorbereitung. Im gesamten Gebäude sind teilweise Konstruktionselemente zu sehen, jedoch sind Wände und Decken hauptsächlich verkleidet. Für den Bedarfsfall, bei Abholung sehr vieler Fahrzeuge am selben Tag, wurde eine weitere, halb so große quadratische Halle zur Fahrzeugauslieferung eingerichtet, die sich leicht versetzt hinter der Haupthalle befindet. Die große Halle bietet für 18, die kleine für 10 Fahrzeuge Platz.



**Abbildung 46** Fahrzeugübergabehalle, Kundencenter Mercedes Rastatt

*Bremen*

Im Westen der Stadt Bremen liegt das Mercedes-Werk. Auf diesem Gelände befindet sich das Kundencenter am nordwestlichen Ende, Richtung Innenstadt weisend. Nach ca. 20 Jahren Planungszeit, wobei der Standort von Anfang an ausgewiesen war, entstand 1998 das heutige Gebäude. Entsprechend dem Entstehungsprozess des Fahrzeugs, vom Presswerk zur Montage, wurde das Kundencenter als Schlusspunkt auf dem Gelände errichtet. Vor dem Gebäude befinden sich eine 700 Meter lange Fahrstrecke, auf der sich die Abholer mit ihrem neuen Fahrzeug einfahren können, und Stellplätze, auf denen sie nochmals die Einstellungen im Fahrzeug korrigieren können.<sup>273</sup>



**Abbildung 47** Grundriss, Kundencenter Mercedes Bremen<sup>274</sup>

<sup>273</sup> Experteninterview Bremen – Teil II

<sup>274</sup> Quelle: Stahl-Informations-Zentrum 2004, S. 14

Der Grundriss des Kundencenters besteht aus einem langgezogenen, rechteckigen und einem konkav gebogenen Gebäudeteil, die sich am westlichen Ende überschneiden (Abbildung 47). Die Schmalseite des Rechtecks und der konkave Bogen bilden die Schauseite des Kundencenters. Um einen Bezug zur Stadt herzustellen, wurde das Kundencenter in eine Teich- und Schilf/Gras-Landschaft eingebunden, das Element Wasser soll dabei die Hansestadt Bremen verkörpern. (Vgl. Abbildung 48)

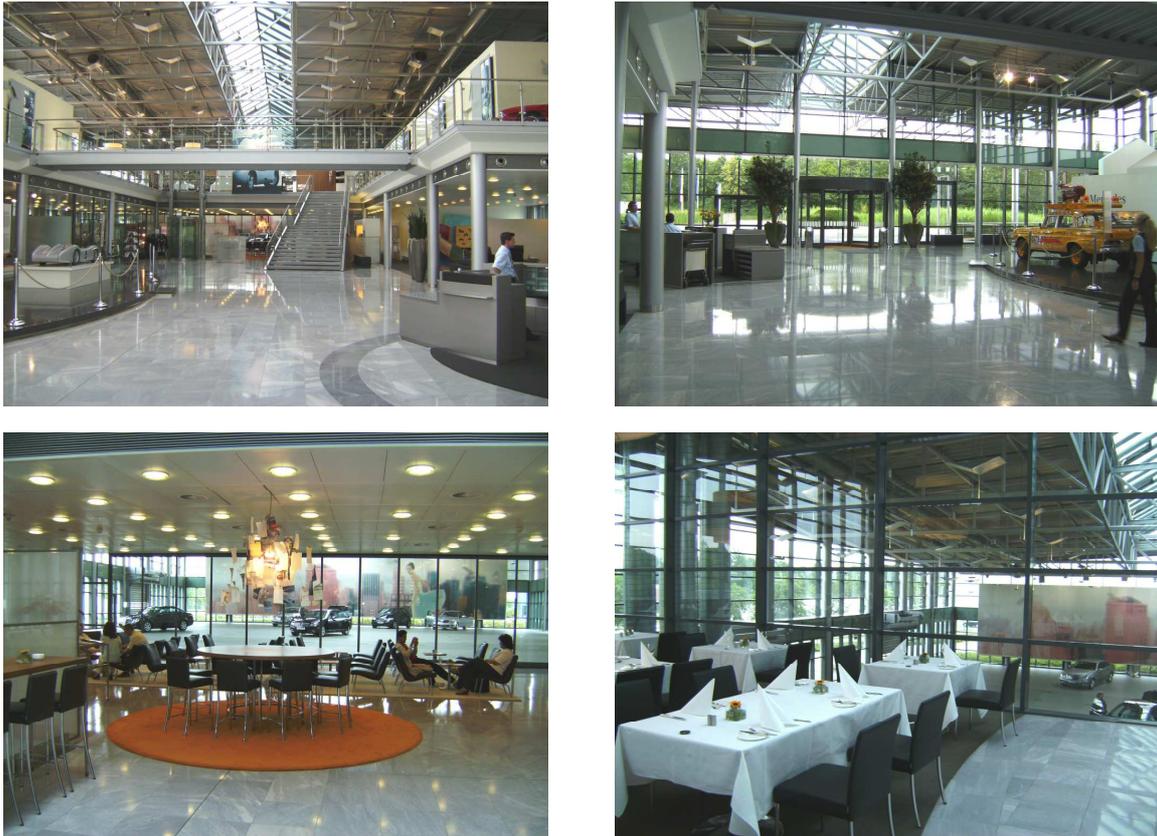
An der Stelle, an der sich Bogen und Rechteck schneiden, beginnt ein weit hervorstehender Dreiecksgiebel, der den Eingangsbereich großflächig überdacht. Der konkave Bogen ist niedriger als der rechteckige Gebäudeteil. Sämtliche Wandflächen bestehen aus Glaspaneelen, die durch Stahlstreben miteinander verbunden sind. Während das Dach des Bogens flach ist, wurde das Dach des Rechtecks geschwungen konstruiert. Sowohl in der Länge wie auch in der Breite beschreibt die Dachfläche nach außen Wellenlinien. Der Grat, der sich in der Mitte des Rechtecks der Länge nach bildet, und die Seitenwände des Rechtecks bestehen aus Glas, wodurch das Innere intensiv mit Tageslicht versorgt wird.



**Abbildung 48** Fassade, Kundencenter Mercedes Bremen

Das Innere (Abbildung 49) ist eine durchgängige Halle (der rechteckige Gebäudeteil), die in unterschiedliche Bereiche eingeteilt ist. Im vorderen Bereich, im Foyer, sind der Empfang und Ausstellungsflächen sowie der Kinderspielbereich eingerichtet. Über eine Treppe gelangt der Käufer in ein von Stützen getragenes, in die Halle eingestelltes Zwischengeschoss, das nach außen nicht erkennbar ist. Hier befinden sich, ähnlich wie in Rastatt, der Check In, kleine Ausstellungsflächen, Verwaltungsräume, Konferenzräume, eine SL-Bibliothek und ein Restaurant. Diese Bereiche sind über Brücken und Stege miteinander verbunden. Im oberen Geschoss ist das Restaurant mit Blick in die Übergabehalle zu finden.

Im hinteren Bereich des Rechtecks, hinter der Treppe, die eine optische Zäsur bildet, befinden sich die Kundenlounge, der Wartebereich der Abholer und die Übergabehalle, die mit einer Glasscheibe vom Wartebereich abgetrennt ist. Die Lounge ist mit einer Bar, einigen Tischen und Ledersesseln, aber auch mit verschiedenen Stehtischen ausgestattet.



**Abbildung 49** Innenansichten, Kundencenter Mercedes Bremen

Der Übergabebereich (Abbildung 50) hat beinahe die gleiche Größe wie der restliche Gebäudeteil. Diese Halle, die die gesamte Höhe des Gebäudes einnimmt, ist bis auf Teile der Decke vollkommen gläsern. An der rückwärtigen Wand wurde eine bemalte Bildfläche angebracht, die den Abschluss des Gebäudes bildet. An der nördlichen Seite der Übergabehalle sind zwei Rolltore angelegt, durch die der Abholer das Kundencenter verlässt. Gegenüber befindet sich ein weiteres Tor, welches das Kundencenter mit der Fahrzeugvorbereitung und dem dahinter liegenden Werk verbindet.



**Abbildung 50** Fahrzeugübergabehalle, Kundencenter Mercedes Bremen

Der bogenförmige Gebäudeteil enthält das Kino, das Exklusivstudio, Verwaltungs- und Konferenzräume und ist nur teilweise für den Fahrzeugabholer begehbar.

### 3.2.4.3 Prozess der Fahrzeugübergabe

Der Besuch des Kundencenters wird bereits beim Autokauf geplant. Der Händler macht in der Regel beim Verkauf auf die Möglichkeit der Fahrzeugabholung ab Werk aufmerksam. Entscheidet sich der Käufer für die Selbstabholung, erhält er rechtzeitig vor der Auslieferung den Torpass und vereinbart mit dem Händler den Termin für die Abholung. Prinzipiell ist es möglich, die Fahrzeuge an allen drei Standorten abzuholen. Die Überführungsgebühr, die bei der Abholung ab Werk entfällt, wird bei der Abholung des Fahrzeugs an einem anderen Produktionsstandort von Mercedes erhoben.

Die Anreise erfolgt entweder mit der Bahn, dem Flugzeug oder dem (Miet-)Auto, teilweise werden die Abholer von Freunden oder Familienmitgliedern gebracht. Bei Bedarf kann vom Käufer ein Travelservice in Anspruch genommen werden. Bei der Anreise aus dem Ausland ist der Händler behilflich, Flug- und Hotelbuchungen (z.B. USA-Package) zu organisieren. Ein Pendelbus vom Bahnhof (Böblingen, Rastatt oder Bremen) zu den Kundencentern steht den Käufern kostenlos zur Verfügung.

Angekommen im Kundencenter, wird der Käufer von einem Mitarbeiter in Empfang genommen, ihm wird das Gepäck abgenommen, das später bei der Übergabe wieder zugesteuert wird, und er wird zur Anmeldung, dem Check In, geführt. Dort werden an einem der Schreibtische sämtliche kaufmännischen Vorgänge abgewickelt, wie Prüfung des Namens, Aushändigung der Kennzeichenschilder und ggf. Klärung der Bezahlung. Danach wird der Tagesablauf detailliert und individuell besprochen, und auf dem Torpass werden die Stationen und Uhrzeiten für Werkführung und Fahrzeugübergabe eingetragen. In Rastatt wird von der Empore aus kurz das Gebäude mit den einzelnen Stationen erläutert, damit der Käufer sich sofort zurechtfindet.

Während der Käufer seinen Aufenthalt in dem Kundencenter individuell gestaltet, wird das Auto vorbereitet: Gewaschen, von innen gereinigt, die Schilder montiert und dann in die Übergabehalle gefahren. Die Dramaturgie des Tagesablaufs sieht vor, dass der Kunde zunächst alle Stationen des Centers kennenlernt und erst dann, als Höhepunkt des Tages, sein Auto übernimmt. Letztendlich wird aber der Tagesablauf vom Käufer entschieden, so dass er auch sofort die Übergabe durchführen kann, um danach ins Kundencenter zurückzukehren.

Nach der Werkführung, dem Besuch im Shop, dem Essen im Restaurant und dem Aufenthalt in der Lounge oder aber auch ohne die Angebote wahrzunehmen, begibt sich der Käufer zum vereinbarten Zeitpunkt zum Check Out. Hier wird er von einem der Technischen Kundenbetreuer empfangen und zu seinem Fahrzeug begleitet. Es werden abermals die Formalitäten geprüft, wie Name, Fahrgestellnummer oder Kennzeichen. Anschließend erfolgt die ausführli-

che Einweisung in die Technik und die Funktionen des Autos. Dieser Prozess dauert im Schnitt eine halbe Stunde, kann aber je nach Wunsch des Käufers auch länger oder kürzer dauern. Nach der Einweisung verlässt der Käufer in seinem neuen Auto durch das Tor die Übergabehalle. Sollte er nicht sofort den Heimweg antreten wollen, hat er die Möglichkeit, auf einem Kundenparkplatz innerhalb des Geländes sein Fahrzeug abzustellen und danach das Besuchsprogramm fortzusetzen.

#### 3.2.4.4 Inszenierungskonzept der Mercedes Kundencenter als Kommunikationsmittel

##### *Unternehmensziele*

Laut Aussage der Experten dienen alle drei Kundencenter von Mercedes als Marketinginstrument und als Kommunikationsmittel, um die Unternehmenswerte dem Kunden zu vermitteln. Das Gebäude transportiert mit seiner Architektur und allen Funktionen dem Kunden während seines Aufenthaltes die Werte Sicherheit, Qualität und Image, welche ihn in seiner Kaufentscheidung bestätigen. Mit der Werkführung werden dem Kunden allgemeine Einblicke in die Technik und die Produktion eines Mercedes-Benz-Fahrzeugs gewährt. Natürlich sollen auch Neukundengewinnung und Kaufreizerzeugung sowie die Näherbringung der Marke den Umsatz steigern. Hinsichtlich der Fahrzeugabholer soll die Kaufbestätigung mittels Faszination und Begeisterung den Kunden stärker an die Marke binden. Das Kundencenter ist ein Ort der Begegnung der Kunden mit der Welt von Mercedes-Benz<sup>275</sup> und soll gleichzeitig die Brücken schlagen zwischen Werk und Kunde.<sup>276</sup>

Das Kundencenter stellt für die Mercedes-Händler keine Konkurrenz dar, da die Center allein auf den Moment der Fahrzeugübergabe hin konzipiert sind. Der Grundzweck des Kundencenters besteht in der Fahrzeugübergabe an der Geburtsstätte, der Führung durch das Werk sowie der Vermittlung der Unternehmensphilosophie. Der Kunde soll einen schönen Tag erleben, die Übergabe emotional erleben und dabei die Marke Mercedes kennen lernen. Die Aufgabe des Kundencenters ist nach der Übergabe erbracht, die weitere Betreuung des Kunden obliegt dem Händler vor Ort.<sup>277</sup>

---

<sup>275</sup> Broschüre „Wir bauen Ihren Mercedes-Benz. Kundencenter Sindelfingen“, S. 4

<sup>276</sup> Quelle: Experteninterviews Sindelfingen, Rastatt, Bremen – Teil I

<sup>277</sup> Quelle: Experteninterview Rastatt – Teil I

### *Interaktion*

Während seines Aufenthaltes im Kundencenter muss dem Premiumanspruch des Kunden jederzeit entsprochen werden. Der Moment der Fahrzeugübergabe ist der emotionalste im Laufe eines Fahrzeugkaufes, dieser soll deutlich hervorgehoben werden. Das Unternehmen möchte dem Kunden ein Forum bieten, in dem die Übergabe zelebriert wird. Die Übergabe wird zu einem Erlebnis gemacht, zusammen mit den anderen Serviceleistungen und der Werksführung, bei der der Kunde die Geburt der Autos beobachten kann. Das Ziel der Kundenbetreuung im Kundencenter ist dann erreicht, wenn der Kunde nach der Fahrzeugübernahme in seinem Premiumanspruch bestätigt wurde und mit einem guten Gefühl nach Hause fährt. Die Kundencenter sind somit eine Werbe- und Imagemaßnahme zur Kundenannäherung und Kundenbindung.<sup>278</sup>

Mit einem perfekten Ablauf während des gesamten Aufenthaltes und mit der Werksführung werden dem Kunden die Kompetenz in Sachen Autobau und Service vermittelt. Insgesamt wird das Kundencenter als Fenster in die Fabrik gesehen.<sup>279</sup>

### *Betreuung*

Die gute Betreuung ist bei Mercedes ein Schlüsselfaktor, da die Kunden exzellent betreut werden wollen. Die Mitarbeiter sind Botschafter für die Marke mit dem Stern, und jeder einzelne trägt eine Mitverantwortung für die Wahrnehmung der Marke. Sie verkörpern mit ihrem Verhalten und Auftreten die Markenphilosophie. Das Kundencenter ist als Imageträger sehr sensibel, denn Unstimmigkeiten könnten sofort auf das gesamte Unternehmen übertragen werden.<sup>280</sup> Daher müssen Ablauf und Service optimal und individuell auf ihn abgestimmt sein und den Kunden vollkommen zufrieden stellen.

### *Zusatzleistungen*

Den Kunden werden zusätzliche Leistungen angeboten, die in allen drei Kundencentern gleich sind: Es kann bei Bedarf ein Foto des Kunden vor seinem Fahrzeug gemacht werden, dies wird aber nicht standardmäßig durchgeführt, die Verpflegung in der Lounge ist kostenlos, ebenso wie die Werksführung.

---

<sup>278</sup> Quelle: Experteninterview Rastatt – Teil I

<sup>279</sup> Quelle: Experteninterview Sindelfingen – Teil I

<sup>280</sup> Quelle: Experteninterview Bremen – Teil I

*Events*

In Sindelfingen werden keine öffentlichen Events angeboten, jedoch finden hier interne Veranstaltungen statt. In Bremen werden vereinzelt externe und interne Veranstaltungen organisiert. Während an diesen beiden Standorten vor allem das Produkt und die Auslieferung im Zentrum stehen sollen, bietet Rastatt zahlreiche Veranstaltungen und Seminare an (ca. 60 pro Jahr), vor allem für Kinder, um die gesamte Familie anzusprechen.

*Räumlichkeiten*

Sämtliche Elemente im Rahmen des Fahrzeugübergabeprozesses müssen klar auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt werden. Das Gebäude muss übersichtlich gestaltet sein, und der Kunde darf sich nicht darin verlieren. Die Beschilderungen vereinfachen die Anreise, und eine ausreichende Anzahl an Parkplätzen ist unerlässlich. Die Mindestanforderungen des Kunden müssen erfüllt sein, darüber hinaus erhöhen jedoch zusätzliche Serviceleistungen Zufriedenheit und Wohlgefühl des Kunden. Dadurch ist er positiv überrascht und wird nochmals in seiner Entscheidung bestätigt.<sup>281</sup> In jedem Detail, wie Material oder Formen, muss der Kunde die Marke wiederfinden.<sup>282</sup>

Die Stationen Übergabehalle und Lounge sind bewusst nahe beieinander angelegt, damit der Kunde ständig einen Blick auf sein Auto haben kann. Die zahlreichen Möglichkeiten, die Übergabe anderer Kunden zu beobachten, steigern die Vorfreude auf das eigene Auto. Wie bei einer kleinen Theaterbühne kann beobachtet werden, was passiert.<sup>283</sup>

Um die historischen Aspekte des Unternehmens Mercedes zu veranschaulichen, sind in allen drei Kundencentern Ausstellungsflächen angelegt. Die Exponate zu den Themen Geschichte, Design und Zukunftsentwicklung werden in Ausstellungen an allen Standorten gezeigt. Ein eigenes Museum wurde in Untertürkheim, nahe der Hauptverwaltung, neu gebaut. Für Sindelfingen spielt das Museum durchaus eine Rolle bei der Entscheidung für die Fahrzeugabholung, an den beiden anderen Standorten wird aus Expertensicht dem Museum keine wesentliche Rolle beigemessen, so dass hier eine Ausstellungsfläche im Inneren der Kundencenters genügt.

Standortübergreifend ist die Notwendigkeit einer ständigen Anpassung der Ausstattung an den Zeitgeist und die Kundenbedürfnisse erkannt worden und wird auch regelmäßig durchgeführt. Die Gebäude an sich wurden bisher jedoch in Grund- und Aufriss nicht verändert.

---

<sup>281</sup> Quelle: Experteninterview Rastatt – Teil I

<sup>282</sup> Quelle: Experteninterview Sindelfingen – Teil I

<sup>283</sup> Quelle: Experteninterview Sindelfingen – Teil I

### *Gebäude*

Ursprünglich wurden die Kundencenter unterschiedlich konzipiert, um die jeweiligen Werte der vor Ort produzierten Modelle zu veranschaulichen. Heute sind das Marketing und die Unternehmenswerte übergreifend, so dass alle Werte in den Gebäuden und dem Fahrzeugübergabeprozess erkennbar sind. Jedoch sind die bei der Errichtung der Gebäude geplanten Unterschiede noch immer deutlich sichtbar. Generell gestaltet Mercedes seine Kundencenter bewusst funktional und zurückhaltend und den Richtlinien der Corporate Identity des Konzerns folgend. Die Inszenierungselemente der einzelnen Standorte sind jedoch an der Modellpalette bzw. an der Käufergruppe ausgerichtet.

Nach Aussage der Experten an allen drei Standorten soll dem Abholer bei seinem Besuch des Kundencenters ein möglichst ganzheitliches Bild des Unternehmens vermittelt werden. Das Gebäude und auch die darin ablaufenden Prozesse sollen die Marke widerspiegeln. Wesentlich dabei ist es, die Unternehmenswerte zu vermitteln, damit der Kunde in seiner Wahl und in seinem Kauf bestätigt wird, was wiederum die Zufriedenheit mit dem Produkt, dem Auto, steigert und die Markentreue fördert.

Das Wertesystem von Mercedes-Benz besteht aus sechs zentralen Werten, die in vier Bereichen gelebt werden sollen. Die Werte sind Faszination, Hochwertigkeit, Eleganz, Respekt, Führung und Authentizität. In den Sektoren Kundenbetreuung, Produkte, Kommunikation und Verhalten bilden diese Werte die Dimensionen der Wertschätzung dem Kunden gegenüber. Wie das Produkt sollen auch das Gebäude und die Prozesse diese Markenwerte ausdrücken: Das Unternehmen ist führend in den Standards und der Technologie, respektvoll in der exzellenten Betreuung, faszinierend hinsichtlich Prestige und der Begeisterung für die Marke, das Unternehmen entwickelt hochwertige Produkte für Langlebigkeit, Zuverlässigkeit, Solidität und fehlerfreies Funktionieren, es steht für Eleganz in Stil und Design und ist authentisch aufgrund der einzigartigen und nicht kopierbaren Historie von Mercedes-Benz in Bezug auf Leistung, Seriosität und Kompetenz.<sup>284</sup> All diese Werte werden also nicht nur durch das Auto, sondern auch zur Kaufbestätigung durch das Kundencenter vermittelt.

### *Sindelfingen-Spezifika*

Als ältestes und größtes Werk und als Geburtsstätte von Mercedes repräsentiert Sindelfingen die Tradition des Unternehmens. An diesem Standort werden die meisten Modelle produziert.

---

<sup>284</sup> DaimlerChrysler ExtraTimes März 2007, S.2f

Sindelfingen ist das architektonisch schlichteste, da auch das älteste Kundencenter von Mercedes-Benz.

In Sindelfingen sollen vor allem die Inneneinrichtung und die Mitarbeiter die Qualität, die Eleganz und die Exklusivität von Produkt und Unternehmen vermitteln. Die Ausstattung des Kundencenters verdeutlicht auch den Komfort der Fahrzeuge. Diese Grundwerte soll der Kunde mit der Marke und dem Fahrzeug in Verbindung bringen. Das exklusiv gestaltete Gebäude soll somit die Wahrnehmung einer Premiummarke verstärken. Darüber hinaus soll der Kunde für seine Erwartungen eine Bestätigung finden und dafür, dass er das für ihn richtige Produkt gewählt hat. Die Unternehmenswerte sind in allen Stationen zu finden, am deutlichsten aber in dem Faktor Mensch, also dem Mitarbeiter. Das Gebäude dient in diesem Zusammenhang der Hülle, beseelt durch die Menschen, die dort arbeiten.<sup>285</sup>

Die Architektur ist modern, funktional und am Prozess der Fahrzeugübergabe ausgerichtet. Das Gebäude ist generell offen gestaltet, Stahl und Glas verleihen dem Gebäude einen modernen und transparenten Eindruck. Die Architektur soll das Wohlfühlen des Kunden unterstützen und die Werte veranschaulichen, ist aber an sich nicht der vordringliche Grund für den Besuch des Kundencenters. Die Übergabehalle selbst ist optisch an eine Fabrikhalle angelehnt, sie weist eine offene Konstruktion mit vielen Rohren und Streben an Decke und Wänden auf.<sup>286</sup>

Generell wurde großer Wert auf die Qualität der Ausstattung gelegt. Neueste Medientechnik wird im Kinoraum und bei den Monitoren (Flatscreen), die dem Kunden die Zeiten für die Werksführungen und auch für die Fahrzeugübergabe angeben, eingesetzt. Hochwertige Materialien, exklusive Produkte im Shop oder auch elegante Dekoration (Orchideen in großen Blumentrögen) bewirken, dass alles aufeinander abgestimmt und passend ist. Dadurch ergibt sich ein Zusammenspiel sämtlicher Elemente in dem Gebäude, das somit eine Repräsentationsplattform des Mercedes-Unternehmens bildet. Holzparkett, Steinboden oder Teppich wurden je nach beabsichtigter Wirkung, elegant oder wohnlich, eingesetzt. Eleganz drücken auch die weiß verputzten Wände mit silbernen Elementen und Metallapplikationen aus. Der Schriftzug aus Metall, im Boden vor der Theke der Kundenlounge eingelassen, „Das Beste oder nichts“, ist ein Zitat von Gottlieb Daimler und drückt den Premiumanspruch der Marke erneut aus. Leise Musik im Wartebereich wirkt beruhigend. Und auch die Beleuchtung trägt einen wesentlichen Teil zur angenehmen Wirkung auf den Kunden bei. Tages-, indirektes oder gedämpftes Licht, erhellen den Raum und blenden gleichzeitig nicht den Kunden.

Vor allem aber die Freundlichkeit und Höflichkeit, der gute Service der Mitarbeiter also, sollen einen entscheidenden Teil dazu beitragen, das Image des Unternehmens umzusetzen und dem

---

<sup>285</sup> Quelle: Experteninterview Sindelfingen – Teil II

<sup>286</sup> Quelle: Experteninterview Sindelfingen – Teil I

Kunden zu vermitteln. Der Kunde bleibt nicht auf sich selbst gestellt, es sind immer ansprechbare und aufmerksame Mitarbeiter zu sehen, die Fragen beantworten und weiterhelfen können.<sup>287</sup>

Ganz entscheidend ist bei der Gestaltung des Kundencenters der stetige Änderungsprozess. Um die Exklusivität zu halten, wird stets an der Ausstattung gearbeitet. Diese wird verändert und damit dem wachsenden Standard angepasst, mit dem Ziel, stets der Premiummarke zu entsprechen und die Anforderungen des Kunden zu erfüllen.

### Zwischenfazit Sindelfingen

Das Kundencenter in Sindelfingen verfolgt die **Ziele**, die Tradition des Unternehmens zu repräsentieren, sowie die Unternehmenswerte (Faszination, Hochwertigkeit, Eleganz, Respekt, Führung, Authentizität) zu vermitteln und den Kunden in seiner Kaufentscheidung zu bestätigen.

Im Laufe der Fahrzeugübergabe (**Interaktion**) werden die Bedürfnisse des Kunden bezüglich der Einweisung in das Fahrzeug ermittelt und befriedigt. Die Übergabe ist der Höhepunkt des Besuches.

Die **Betreuung** spielt hier eine Schlüsselrolle, die Mitarbeiter werden als Botschafter für die Marke und als Verkörperung der Markenphilosophie angesehen. Ablauf und Service müssen exzellent und individuell auf den Kunden abgestimmt sein, und die Mitarbeiter freundlich und höflich.

An **Zusatzleistungen** werden in Sindelfingen folgende Services angeboten: Bei Bedarf (nicht standardmäßig) wird vom Käufer und seinem Auto ein Foto gemacht. Die Verpflegung in der Lounge und auch Werksführung werden kostenlos angeboten

In Sindelfingen finden neben der Werksführung und internen Veranstaltungen keine weiteren **Events** statt. Die Werksführung wird als wesentlicher Teil der Motivation zur Selbstabholung gesehen.

In den **Räumlichkeiten**, z.B. bei den Ausstellungen, soll der Kunde die Eleganz und Hochwertigkeit der Fahrzeuge wiederfinden und diese als Premiummarke wahrnehmen. Der Kunde soll bei den Ausstellungen auch etwas über die Historie des Unternehmens erfahren. Das Kundencenter nutzt das Museum in Untertürkheim als Zusatzangebot.

Das **Gebäude** soll Eleganz, Exklusivität und Qualität durch die Auswahl von Material und Dekoration ausstrahlen, es ist aber bewusst schlicht und funktional gehalten. Die Übergabehalle ist architektonisch einer Fabrikhalle nachgebildet, um einen optischen Brückenschlag

---

<sup>287</sup> Quelle: Experteninterview Sindelfingen – Teil II

zwischen Werk und Kunden darzustellen. Die Architektur ist modern, funktional und transparent. Der Kunde soll sich in ihr wohlfühlen.

Insgesamt definiert sich die Seele des Kundencenters über das Ambiente mit den Ausstattungselementen und über den Service der Mitarbeiter. Beides dient der Vermittlung der Unternehmenswerte sowie der Kaufbestätigung. Die Architektur selbst steht dabei nicht im Vordergrund und bildet hauptsächlich die Hülle für den inneren Prozess.

### *Rastatt-Spezifika*

Das Kundencenter in Rastatt wurde zeitgleich mit der Einführung der A-Klasse eröffnet. Das primär auf Familien abgestimmte Fahrzeug soll auch in dem Gebäude des Kundencenters widergespiegelt werden. Hier wird der Wert „Familie“, jung und aktiv, ausgedrückt. Eine besonders große Kinderwelt und die buntere Farbgestaltung zielen besonders auf Kinder und Familien ab. Auch ist die Werksführung im Gegensatz zu anderen Werken bereits für Kinder ab 3 Jahren und nicht erst ab 7 Jahren möglich, da die Führung nicht neben der Produktionsstraße verläuft, sondern auf Stegen. Zudem sind die Führungsgruppen generell kleiner gehalten und sind somit überschaubarer. Der Karosseriebau ist allerdings erst ab 8 Jahren einsehbar, da dort Schutzbrillen getragen werden müssen, die es nicht in den kleinen Größen gibt. Die Führungen für kleinere Kinder sind auch kürzer, damit bei ihnen keine Langeweile aufkommt. Somit ist der Sicherheitsaspekt dauerhaft gewährleistet, und die Eltern müssen nicht auf die Werksführung verzichten.<sup>288</sup> Die Familienfreundlichkeit in Rastatt ist auch schon beim Check In erkennbar, hier sind kleine Sitzbänke und Stühle für Kinder aufgestellt. Auch außerhalb des Gebäudes, auf der Piazza, ist ein Spielplatz angelegt.

Der Eingangsteg, die nach oben führende Röhre, macht das Kundencenter auf spielerische Weise außergewöhnlich. Beim Heraufschreiten erlebt der Käufer mittels einer Licht- und Musikinstallation den Eintritt in eine neue Welt. Die beruhigende Musik und die Lichter sollen den Kunden von der hektischen Außenwelt (wie Autobahn) in einer ruhigen Welt von Mercedes ankommen lassen. Die Architektur ist auch hier insgesamt bewusst neutral und zurückhaltend aber zeitgemäß gestaltet. Sie soll kein Kunstwerk für sich sein, aber die Abläufe und Ziele stark unterstützen.<sup>289</sup>

Diese Erscheinung wird hervorgerufen durch eine offene Konstruktion, die unter anderem die Stahlprofile als Träger des Daches sehen lässt. Das Gebäude ist vorrangig mit Glas- und Stahlelementen versehen. Auch die Büroräume sind durch Glasfronten offen und von der Übergang-

---

<sup>288</sup> Quelle: Experteninterview Rastatt – Teil I

<sup>289</sup> Quelle: Experteninterview Rastatt – Teil I

behalle und dem Beobachtungspunkt aus einsehbar. Es soll damit dem Kunden vermittelt werden, dass das Unternehmen nichts zu verbergen hat. Indem viel Glas sowie edle, hochwertige Materialien und klare Strukturen verwendet werden, soll das Kundencenter den Kunden von der Architektur begeistern und ihm die offene Kultur des Unternehmens erkennbar machen. Die einzelnen Stationen sollen die Aufgaben und Abläufe im Inneren unterstützen. Der Steg als Eingang soll faszinieren, im Gebäude soll ein gutes Ambiente herrschen, und die technische Ausstattung soll zeigen, für welche Technik das Unternehmen steht.<sup>290</sup>

Neueste Technik und Technologie werden eingesetzt, ohne jedoch die Eleganz zu verlieren. Schon die Einführung der A- und der B-Klasse verdeutlicht den Einsatz und die Entwicklung neuer Technologien des Unternehmens. Die Lichtkuben an der Decke des Foyers sind neue Formen der Lichtgestaltung. Dies sind kubische Körper, die in langsam wechselnden Farben leuchten und die Halle in eine angenehme Atmosphäre tauchen und gleichzeitig die neuen Ideen und Technologien des Unternehmens symbolisieren sollen. Auch das Kino wurde mit der neuesten Technik ausgestattet.<sup>291</sup>

Alles in allem soll das Kundencenter funktionell und elegant erscheinen. Die Unternehmenswerte sind auch hier architektonisch umgesetzt. Der Anspruch an Qualität wird zum Beispiel in hochwertigen Materialien ausgedrückt. Das Gebäude muss authentisch sein, es muss zeigen, wofür Mercedes mit seiner Produktion und Technologie steht. Der Kunde soll sich sicher fühlen – im Gebäude wie auch mit dem Produkt. Das Unternehmen zeigt sich führend, indem es nicht stehen bleibt und u.a. die Räumlichkeiten den sich ändernden Gegebenheiten anpasst. Der Kunde wird respektvoll behandelt, egal wer dem Mitarbeiter gegenübersteht, da dem Unternehmen alle Kunden gleich viel wert sind. Der Wert Eleganz wurde zwar ursprünglich vor allem in Bremen umgesetzt, aber auch hier werden entsprechend gestaltete Elemente und Materialien verwendet. In Rastatt spiegeln sich vor allem in den Details die Werte wider.<sup>292</sup>

Die gute Betreuung des Kunden ist in Rastatt neben dem Ambiente ein zweiter wesentlicher Faktor bei der Zufriedenstellung des Kunden. Dabei hat die Freundlichkeit der Mitarbeiter das größte Gewicht.

Monitore geben bekannt, wann die Übergabe stattfindet. Zusätzlich werden die Kunden von den Betreuern über Lautsprecher ausgerufen, falls diese sich nicht schon am Check Out aufhalten. Stellwände im Obergeschoss zeigen Meilensteine der Geschichte zum Thema Mobilität, Umwelt, Sicherheit etc.. An der Rückwand der Übergabehalle wurde ebenfalls eine Wand eingezogen mit Jahreszahlen und Events aus der Geschichte des Unternehmens (z.B. 2003 G-

---

<sup>290</sup> Quelle: Experteninterview Rastatt – Teil II

<sup>291</sup> Quelle: Experteninterview Rastatt – Teil II

<sup>292</sup> Quelle: Experteninterview Rastatt – Teil II

Tronic, 1995 ESP). Der Boden ist abhängig von der Station gestaltet: Der Check In und das Foyer wurden mit Teppich ausgelegt, und die Brücken, Stege und Treppen haben ein Holzparkett, genauso wie die Ausstellungsbereiche. Um den Kunden nicht sich selbst hilflos zu überlassen, begleitet der Mitarbeiter des Check In den Kunden nach der Aufnahme auf die Brücke und zeigt ihm die verschiedenen Stationen des Kundencenters.

#### Zwischenfazit Rastatt

In Rastatt wird neben der Verfolgung der generellen **Ziele**, wie Wertevermittlung und Kaufbestätigung, vor allem den jungen und aktiven Käufern ein Eintauchen in die Welt von Mercedes ermöglicht. Das Kundencenter ist besonders auf die zumeist als Familie anreisenden Abholer abgestimmt.

Zur **Interaktion** wurden von Expertenseite keine konkreten Aussagen gemacht.

An **Zusatzleistungen** werden in Rastatt folgende Services angeboten: Bei Bedarf (nicht standardmäßig) wird vom Käufer und seinem Auto ein Foto gemacht. Die Verpflegung in der Lounge und auch die Werksführung werden kostenlos angeboten.

Der respektvolle und freundliche Service (**Betreuung**), die Werksführung, die auch für kleine Kinder möglich ist, weitere Veranstaltungen (**Events**) und auch die **Räumlichkeiten**, wie eine große Kinderwelt und Ausstellungsflächen und Restaurants, sind stark auf familiäre Bedürfnisse abgestimmt.

Spielerische Details in der Architektur und der Inneneinrichtung (**Gebäude**), wie die Eingangsröhre, Musik- und Lichtinstallation oder die Farbgestaltung im Inneren, verdeutlichen diese Absicht zusätzlich. Auch wenn alle Unternehmenswerte innen-/architektonisch und durch die Angebote umgesetzt wurden, ist dennoch der ursprüngliche Schwerpunkt „Familie“ augenscheinlich. Das Gebäude wurde neutral und klar strukturiert sowie zeitgemäß und zurückhaltend errichtet. Mit der Architektur innen und außen sollen die Marke und der Anspruch an Qualität authentisch vermittelt werden. Die Offenheit des Gebäudes (Glas und Stahl) soll nicht nur faszinieren, sondern auch die offene Kultur des Unternehmens zeigen. Die technischen Details weisen auf die Technik-Kompetenz hin. Die Architektur selbst wird dabei zwar als Verstärker bei der Vermittlung der Werte betrachtet, jedoch nicht als alleinige Ausdrucksform.

Von Expertenseite werden hauptsächlich der Service und das Ambiente als entscheidende Elemente bei der Inszenierung angesehen.

*Bremen-Spezifika*

Da in Bremen die meisten Sportmodelle produziert und auch abgeholt werden, soll dieses Kundencenter am stärksten den Wert „Eleganz“ verkörpern.<sup>293</sup> Im Eingang in Bremen ist das Tempelmotiv erkennbar: Der Dreiecksgiebel nobilitiert das gesamte Gebäude und erhöht somit das schlichte Kundencenter und verleiht ihm die gewünschte elegante Erscheinung schon nach außen. Das Dach ist mit Aluminium verkleidet. Auch die Anlage der Teichlandschaft, als Symbol für die Hansestadt, versieht das Gebäude mit einer sportlichen Eleganz, analog zu den hier produzierten Sportwagen. Dass hier die Werte Tradition und Familie aus Sindelfingen und Rastatt nicht im gleichen Umfang bedeutend sind, ist unter anderem dadurch erkennbar, dass in Bremen zum Beispiel die Kinderwelt bewusst klein gehalten ist. Für Sportwagenfahrer hat dieser Aspekt eine geringere Bedeutung. Die Glas-Stahl-Konstruktion ist auch in Bremen klar strukturiert und offen. Durch die Glasflächen im Dach wird dieses Gebäude jedoch noch stärker lichtdurchflutet. Der Einblick ist somit in alle Richtungen offen und soll ebenfalls dem Kunden die Offenheit und Transparenz des Unternehmens vermitteln und die internen Abläufe einsehbar machen. Nichts geschieht hier hinter den Kulissen.

Die Wellenform des Kundencenters und die Teichanlage signalisieren den Bezug zur Küste. Die Einfahrt zum Eingang des Centers als Empfang für den Käufer ist großzügig angelegt, das vorspringende Dach dient dem Schutz vor Regen, der im Norden Deutschlands häufig fällt. Die Einrichtung im Inneren, wie schwarze Linoleum-Tischplatten mit den Edelstahlleisten und verchromte Stühle beim Check In, ist elegant gehalten. Eine fließende Wasserwand im hinteren Bereich des Check In stellt wiederum eine Symbolik der Küstenregion dar und belebt den Bereich. Das Restaurant im Obergeschoss und die Kundenlounge waren früher ein Selbstbedienungsbereich und sind nun in Bedienrestaurants umgestaltet, wodurch der Wert Exklusivität und der Komfort verdeutlicht werden sollen.<sup>294</sup> Informationen über das Auto und die Geschichte bietet zur Zeit der Interviews die Ausstellung „Mythos SL“.

Die Architektur der Übergabehalle soll die vorherrschenden Werte Sportlichkeit und Eleganz der in Bremen angefertigten Modelle (vorrangig Sportfahrzeuge) aufgreifen und versinnbildlichen. Qualität der Einbauten, Materialien, Haptik und Optik spielen dabei eine wesentliche Rolle bei der Unterstützung dieser Wirkung. Auch in Bremen wird stets an der Einrichtung gearbeitet. Holzelemente wurden entfernt und durch matten, schwarzen Tafellack und Edelstahl ersetzt, um die gewünschte Eleganz zu erreichen. Die Ausstattung besteht aus Fahrzeuginnenausstattungs-elementen und stellt somit einen direkten Bezug zum Produkt her. Ein weiterer Bezug zum Standort ist in der Übergabehalle zu sehen. Hier wurde das zuvor sehr bunte Bild ausgetauscht durch eine Zeichnung in Grau- und Schwarztönen der Silhouette eines Bremer Marktplatzes. Dadurch soll den dominierend schwarz-metallenen Einrichtungsele-

---

<sup>293</sup> Quelle: Experteninterview Bremen – Teil I

<sup>294</sup> Quelle: Experteninterview Bremen – Teil II

menten und dem Produkt entsprochen werden und eine harmonische Einheit von Architektur und Fahrzeug gebildet werden.<sup>295</sup>

Der früher helle Teppich in der Lounge wurde ersetzt durch einen dunklen Teppich, der leichter sauber zu halten ist und auch edler wirkt. Chinesische Flusskiesel, schwarze Steine in Trögen, bilden die Umrandung der Ausstellungsfläche unter der Treppe, um den Besucher davon abzuhalten, unter der Treppe hindurch zu laufen und sich evtl. den Kopf anzustoßen. Es ist bis ins Detail eine zeitlose und elegante Einrichtung beabsichtigt, die der Linie von Mercedes entspricht.<sup>296</sup> Generell ist wenig Dekoration in Bremen zu finden, da das Kundencenter mit seiner offenen Konstruktion eher nüchtern ausgestattet ist. Neben dunkelbraunen Ledersesseln in der Lounge sind vereinzelte Blumenelemente und eine Vitrine mit Miniaturmodellen der SL-Reihe zu sehen.

Die Beleuchtung ist auch hier durchdacht. In die Wand eingelassene Lampen, die speziell für das Kundencenter entworfen wurden, leuchten die Räumlichkeiten in der Lounge gut aus, vermeiden jedoch grelles Licht. Sie sorgen so für eine angenehme, gemütliche Atmosphäre. Um Verwehungen bei Wind zu vermeiden, wurde der Sonnenschutz im Inneren der Glaswände angebracht. Die Gemütlichkeit wird zusätzlich von einer ruhigen Hintergrundmusik erzeugt.

#### Zwischenfazit Bremen

Bremen verfolgt mit seinen dort produzierten Sportmodellen sehr deutlich den Unternehmenswert Eleganz. Auch hier sind die **Ziele** die Wertevermittlung und Vermittlung der Kaufbestätigung.

Bei der **Interaktion** wird darauf geachtet, dass die Übergabe selbst der Höhepunkt des gesamten Aufenthaltes ist.

Die Mitarbeiter (**Betreuung**) als Imagerträger und das Ambiente sind sicherlich wichtige Bestandteile bei der Kommunikation mit dem Kunden und bei der Bestätigung der Kaufentscheidung, werden aber auch bei den Experten nicht so stark hervorgehoben wie die Architektur.

An **Zusatzleistungen** werden in Bremen folgende Services angeboten: Bei Bedarf (nicht standardmäßig) wird vom Käufer und seinem Auto ein Foto gemacht. Die Verpflegung in der Lounge und auch die Werksführung werden kostenlos angeboten.

Neben der Werksführung finden in Bremen nur wenige interne und externe **Events** statt, da

<sup>295</sup> Quelle: Experteninterview Bremen – Teil II

<sup>296</sup> Quelle: Experteninterview Bremen – Teil II

hier die Auslieferung im Mittelpunkt stehen soll.

Bei den **Räumlichkeiten** wurden ebenfalls besonders die Bedürfnisse von Sportwagenfahrern berücksichtigt. Neben der Ausstellungsfläche, Restaurant, und Shop gibt es in Bremen zum Beispiel bewusst nur eine kleine Kindewelt.

Von allen Mercedes Kundencentern ist in Bremen die Betonung der innen-/architektonischen Elemente (**Gebäude**) am stärksten vertreten, um dem Abholer die Unternehmenswerte zu vermitteln. Die Einrichtung in Form und Materialien, wie auch die Konstruktion werden bewusst eingesetzt, um die Eleganz des Unternehmens und seiner Produkte zu verdeutlichen, wenngleich auch die Architektur an sich funktionell und bodenständig bleibt. Das Tempelmotiv vermittelt Eleganz, die Glas-Stahl-Verwendung zeigt die Offenheit des Unternehmens, Wellenformen und die Teichanlagen bilden einen Bezug zum Standort, Edelstahl und Chrom der Inneneinrichtung entsprechen ebenfalls der eleganten Linie von Mercedes.

### 3.2.5 Volkswagen

#### 3.2.5.1 Standort und Entstehung

Die Volkswagen AG hat die Fahrzeugabholung ab Werk an ihrem Hauptsitz in Wolfsburg eingerichtet. Das KundenCenter der Volkswagen AG ist nur einer, jedoch ein wesentlicher Bestandteil des Erlebnis- und Themenparks Autostadt in Wolfsburg. Dadurch ergibt sich hier ein Spezialfall: In einer groß angelegten stadtähnlichen Park- und Lagunenlandschaft sind einzelne Gebäude errichtet. Noch mehr als die übrigen Unternehmen legt Volkswagen damit einen großen Wert auf eine Attraktivität nicht nur für Fahrzeugabholer sondern auch für Besucher, wie Bewohner der Stadt Wolfsburg oder Touristen. Im Vorfeld der Organisation der Expo im Jahre 2000 hat auch die Volkswagen AG einige Konzepte zur Beteiligung diskutiert. Dabei kam die Idee auf, nicht auf dem Expo-Gelände in Hannover einen Pavillon zu errichten, sondern ein eigenes Areal auf dem Werksgelände (zuvor Kohle- und Öllager), das zeitgleich mit der Expo eröffnet werden und einen Shuttle-Service zum Expo-Gelände anbieten sollte. Es wurde beschlossen, Menschen an den Stammsitz des Unternehmens einzuladen, damit diese den Konzern, die Leitbilder und künftige Projekte kennen lernen und ihre Neufahrzeuge abholen können. Das Werk in Wolfsburg ist das größte der Volkswagen AG weltweit. Hier werden die Modelle Touran, Tiguan und Golf produziert, in der Autostadt können jedoch sämtliche Modelle der Marke Volkswagen abgeholt werden. Neben den Meilensteinen der Automobilitätsgeschichte generell (ZeitHaus) werden auch die Leitbilder und Forschungs-

felder des Konzerns (KonzernWelt) sowie in sieben Pavillons die einzelnen Marken des Konzerns vorgestellt.<sup>297</sup>

Das Werksgelände ist im Norden der Stadt Wolfsburg, entlang des Kanals angesiedelt. Am Süd-Ost-Rand des Werkes und somit als optische Verbindung zwischen der Innenstadt und dem weiter im Norden liegenden Schloss, wurde die Autostadt angelegt. Diese Verbindung wird städtebaulich durch die Porschestraße ausgedrückt, die von der Innenstadt zur Autostadt führt und weiter in Richtung Schloss. Die sogenannte „Koller-Achse“<sup>298</sup> wird auch innerhalb der Autostadt deutlich. Die Fußgängerbrücke vom Bahnhof zum Eingang der Autostadt und auch die Brücke über die Lagunenlandschaft im Inneren der Autostadt liegen genau auf dieser Achse. Ebenso sind die Gebäude der Autostadt so konzipiert, dass die Verbindungsachse durch das KonzernForum und zwischen den beiden Autotürmen hindurch führt und prinzipiell die Sicht maximal durch Glaswände getrübt ist.

Das 25 ha große Gelände, auf dem die Autostadt als Service- und Kommunikationsplattform des Volkswagenkonzerns gebaut wurde, war zuvor der Altöllagerplatz des gegenüber dem Hafenbecken des Mittellandkanals gelegenen Kraftwerkes aus dem Jahr 1939. Dieses ist heute weitestgehend stillgelegt, prägt aber den industriellen Charakter der Region mit seinen vier hohen Schornsteinen. 1994 begannen die Planungen, 1996 fingen die Architekten Henn und Partner mit der Konzeption an, und bereits am 01. Juni 2000 wurde die Autostadt eröffnet. Der Bau der Autostadt war ein Teil der Initiative der Volkswagen AG, den Standort Wolfsburg aus der reinen Industrieausrichtung zu heben und für den Tourismus zu einem attraktiven Standort zu gestalten.<sup>299</sup> Die Autostadt ist fast zu einem eigenen Stadtteil von Wolfsburg geworden, mit Häusern, Straßen und einer Parkanlage. Sie wird nicht nur von den Besuchern sondern auch von den Einwohnern Wolfsburgs teilweise auch nur für Spaziergänge und Restaurantbesuche genutzt.

Vor der Eröffnung der Autostadt war die Selbstabholung für externe Käufer nicht möglich, die Übergabe erfolgte nur über das Händler-Vertriebsnetz. Die Fahrzeugübergabe an Werksangehörige fand früher in einer kleinen Werkshalle statt.

Abbildung 51 fasst in einem Überblick die wichtigsten Daten zum KundenCenter und der

---

<sup>297</sup> Experteninterview Wolfsburg – Teil II

<sup>298</sup> Die Koller-Achse wurde benannt nach dem Architekten Peter Koller.

<sup>299</sup> Die Volkswagen AG beschenkt die Stadt Wolfsburg zu jedem zehnten Jubiläum: Zum Beispiel wurde das 20. Jubiläum mit dem Bau des Theaters, das 30. mit dem Bau des Planetariums und das 60. mit der Halbierung der Arbeitslosigkeit der Region auf 7,5 % (u.a. durch die Autostadt) vom Unternehmen gewürdigt. Zum 70. Geburtstag im Jahr 2008 bekam die Stadt Wolfsburg das Konzept einer „Internationalen Schule“ geschenkt, die zum Schuljahresbeginn 2009/10 startet.

Autostadt zusammen:

	<b>KundenCenter Autostadt in Wolfsburg</b>
Eröffnung des Gebäudes	2000
Produzierte Modelle	Golf, Tiguan, Touran
Beschäftigte in der Autostadt	1.500 (inkl. Gastronomie, Hotellerie und Fahrzeugabholung)
Kapazität der Halle	60 Fahrzeuge, 2 Autotürme: je 400
Fahrzeugabholungen	rund 600/Tag
Anteil der Selbstabholungen am Gesamtverkauf der produzierten Fahrzeuge	20-25% der Verkäufe in Deutschland
Kosten der Fahrzeugabholung	285-325 € Pauschale je nach Modell
Kostenfreie Serviceleistungen	Foto, Werksbesichtigung, Übersichtsführung, Maritim PanoramaTour, Eintritt in die Autostadt und in die einzelnen Gebäude für bis zu 6 Personen, 50-Euro-Gutschein für Shop, Restaurants und Führungen

**Abbildung 51** Daten zur Autostadt in Wolfsburg<sup>300</sup>

### 3.2.5.2 Architektur

Die Autostadt besteht aus 14 einzelnen Gebäuden, die in eine Park- und Lagunenlandschaft eingebunden sind (vgl. Abbildung 52, Abbildung 53 und Abbildung 54).

---

<sup>300</sup> Daten aus Experteninterviews, Stand September 2009



Abbildung 52 Luftbild von der Autostadt in Wolfsburg<sup>301</sup>

Das Tor zur Autostadt ist das KonzernForum. Dieses Gebäude erstreckt sich entlang des Kanals und ist ein langgezogener rechtwinkliger Kubus. Die Wände bestehen fast ausschließlich aus Glasflächen, an deren beiden langen Seiten in Form von jeweils sechs hohen, drehbaren Flügeltüren die Eingänge liegen. Die bereits durch die Glasflächen einsehbare Architektur erfährt durch die meist offen stehenden Türen eine verstärkte Transparenz. Das flache Dach ragt an den Breitseiten leicht und an der westlichen Schmalseite weit hervor. Im Westen ist der Kinosaal durch seine Form und das Material von außen erahnbar: Hier ist die Fassade aus Beton, weiß verputzt und nach außen gewölbt. Nach Osten schließt sich das ServiceHaus an, das die Verwaltungsräume der Autostadt beherbergt und in schlichter, verputzter Betonarchitektur konzipiert wurde.

Im Inneren des KonzernForums befindet sich zentral, etwa ein Drittel der Grundfläche einnehmend, die Eingangshalle „Piazza“. Diese Halle ist durch die Flügeltüren begehbar. Ein Empfangs- und Informationsschalter („Welcome Desk“) mit Kasse bietet dem Besucher und dem Käufer eine erste Orientierungshilfe. Die Piazza ist nach allen Seiten durch deckenhohe Glaswände eingefasst. Im westlichen Teil des Gebäudes sind das 360° Kino, ein Großleinwandkino und ein 3D-Raum eingerichtet. Diese bestehen aus einzelnen kleinen Gebäuden, die als Gebäude im Gebäude in den Glaskubus eingestellt sind, unterschiedliche Formen und Farben aufweisen und ein oberes Stockwerk bilden. Im Erdgeschoss sind eine Ausstellungsfläche und die KinderFahrschule zu finden. Der Ostteil enthält, ebenfalls als Gebäude im Gebäude, das ovale Customer Service-Gebäude im Obergeschoss mit dem Check In für die Fahrzeugabholer („AbholerWelt“) sowie Büroräumen, die den Übergang zum ServiceHaus bilden. Im Erdgeschoss dieses Bereichs ist ein Restaurant eingerichtet. Die oberen Gebäude-

---

<sup>301</sup> Quelle: [www.wolfsburg-tourist.de](http://www.wolfsburg-tourist.de)

teile sind jeweils über eine Treppe erschlossen.

Die größte Ausstellungsfläche der Autostadt bietet das ZeitHaus<sup>302</sup>. Das Gebäude besteht aus einem schmalen rechtwinkligen, verglasten Kubus und einem bugförmig geschwungenen, mit Stahl verkleideten und nur mit einem schmalen Fensterband geöffneten Gebäudeteil. Beide sind durch einen Glaskörper, das Treppenhaus, zu einem Gebäudekomplex miteinander verbunden. Während im Glasteil, dem Rack, über fünf Stockwerke Fahrzeuge die automobiler Geschichte darstellen, bietet der Stahltrakt in drei höheren Etagen den kulturellen Zusammenhang zwischen Auto und Mensch anhand von Autos und Alltagsgegenständen aus vergangenen Dekaden.



**Abbildung 53** Gebäude in der Autostadt in Wolfsburg  
(oben links: Blick über das Gelände, oben rechts: KonzernForum,  
unten links: ZeitHaus, unten rechts Lamborghini Pavillon)

Am anderen Ende des Grundstücks, im Osten, steht das für den Fahrzeugabholer wohl wich-

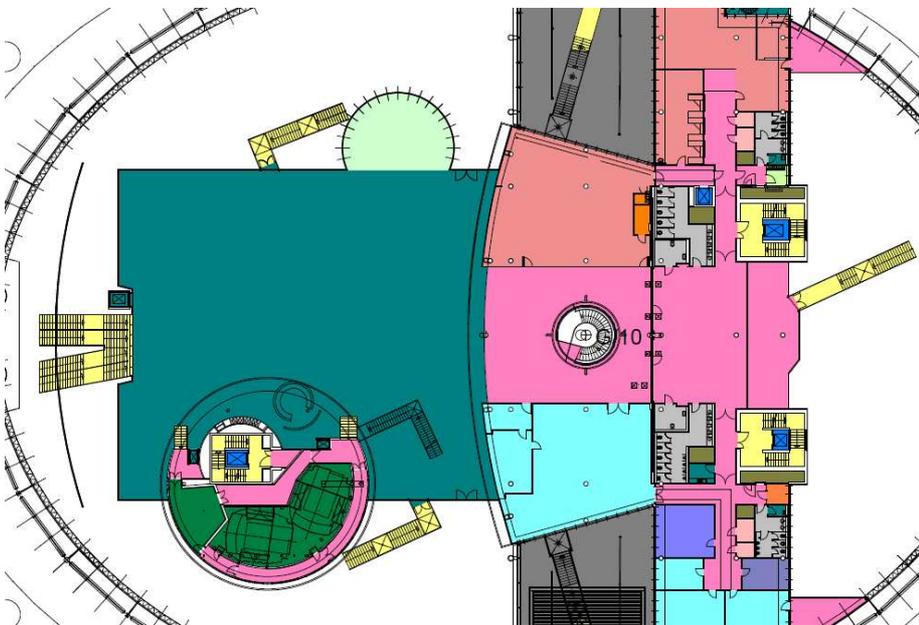
<sup>302</sup> Das ZeitHaus ist das besucherstärkste Automobilmuseum weltweit mit über 40 verschiedenen Automarken aus über 120 Jahren Automobilgeschichte als Exponaten.

tigste Gebäude: Das KundenCenter für die Fahrzeugübergabe.



**Abbildung 54** Außenansicht, Autotürme und KundenCenter, Autostadt in Wolfsburg

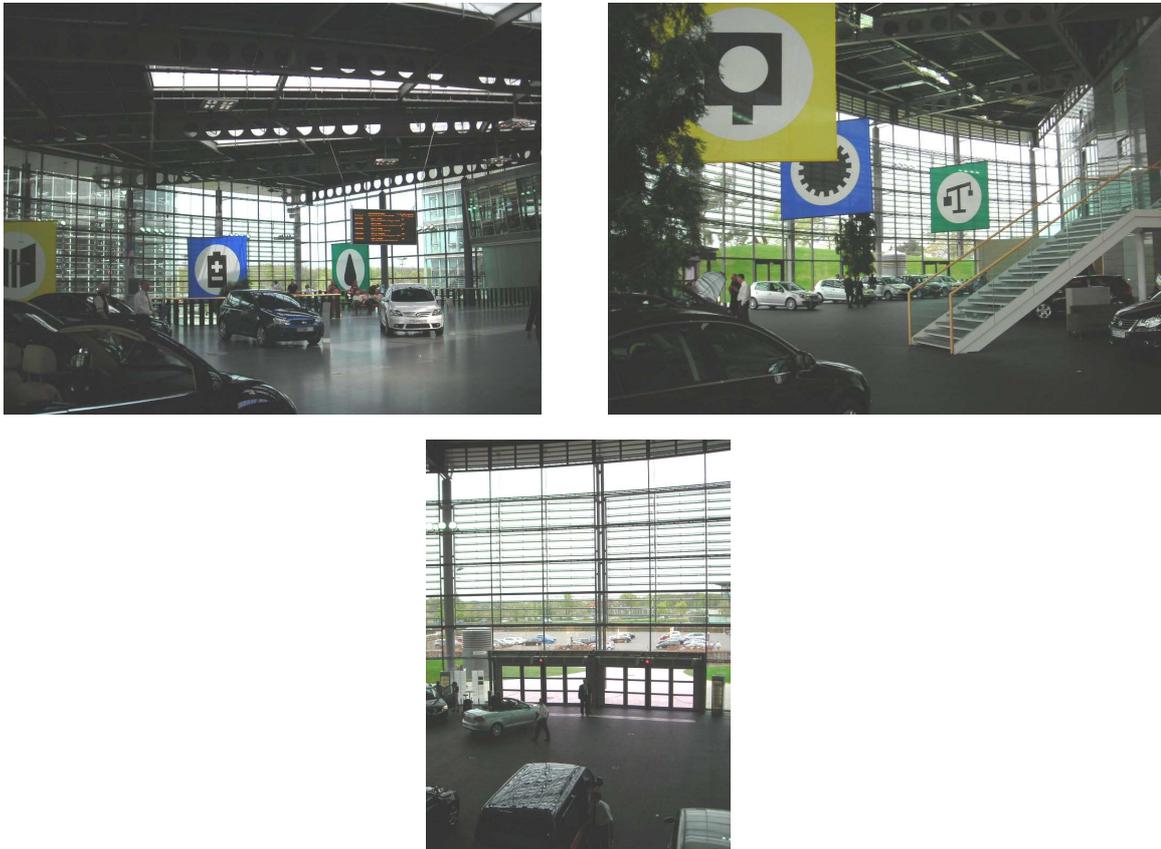
Das KundenCenter ist ein flaches, elliptisches Gebäude mit Wänden aus Glas. (Abbildung 54 und Abbildung 55) Das flache Stahldach wird über Stahlseile von einem riesigen, schräg eingesetzten Pylon in der Mitte des Gebäudes getragen. An dieser Stelle wird das Gebäude von einem fünfstöckigen und somit optisch herausragenden Verwaltungstrakt durchschnitten. Die Dachkonstruktion ermöglicht einen stützenfreien Innenraum, die Konstruktion ist im Inneren offen und sichtbar.



**Abbildung 55** Grundriss, KundenCenter Autostadt in Wolfsburg<sup>303</sup>

<sup>303</sup> Quelle: Autostadt in Wolfsburg

Im Erdgeschoss des Gebäudes finden die Fahrzeugübergabe (Abbildung 56) und das Last Finish der Fahrzeuge statt. Entlang der ovalen Fensterfront sind an fixen Positionen 60 Stellplätze für die Neufahrzeuge angeordnet. Auf einer trapezförmigen Empore im Obergeschoß sind die Serviceleistungen untergebracht, wie Check Out, Kunden- und Handelslounge und zwei Restaurants. Die obere Plattform wird über eine breite Treppe erreicht.



**Abbildung 56** Innenansichten, KundenCenter, Autostadt in Wolfsburg

Im Norden der Autostadt ragen die beiden runden, gläsernen Autotürme als Wahrzeichen der Stadt weit in die Höhe. Diese beiden Türme dienen zwischen Produktion und Auslieferung für ein bis zwei Tage als Zwischenlager der Fahrzeuge. In jeden der 48 Meter hohen Türme passen, auf 20 Stockwerke verteilt, 400 Fahrzeuge, die über ein Fahrstuhlsystem manövriert werden können. Die Zufuhr aus dem Werk sowie die Belieferung des Centers geschehen über technische Förderbänder auf unterirdischen Wegen.

Zusammen mit dem Hotel „The Ritz-Carlton, Wolfsburg“ am Nord-West-Ende des Geländes bilden das KonzernForum, das ZeitHaus, das KundenCenter und die Autotürme den strukturenbenden Rahmen um sieben einzelne Marken-Pavillons, die in eine Parklandschaft einge-

bunden sind. Die Pavillons stellen architektonisch und inhaltlich die einzelnen Marken des Volkswagen-Konzerns dar. Jeder der Pavillons ist völlig unterschiedlich gestaltet: Diese sind (1) das in einen Hügel eingebaute Premium Clubhouse<sup>304</sup>, welches nur durch den mit grünem Marmor verkleideten Eingang und eine Glaskuppel auf dem Hügel zu erkennen ist, (2) der schwarze und leicht schräge Kubus des Lamborghini Pavillons, (3) das liegende Windrad aus Glas und Stein des Škoda Pavillons, (4) der blattförmig geschwungene weiße Seat Pavillon, (5) die vier ineinander greifenden Ringe des Audi Pavillons, (6) der gläserne Würfel des Volkswagen Pavillons, der eine begehbare Kugel im Inneren umschließt, sowie (7) das flache, teilweise verglaste Rechteck mit abgeschrägter Front des Pavillons für die Volkswagen Nutzfahrzeuge in der Autostadt.

Der Park besteht aus Wiesen, Hügeln, Wegen und Brücken über die Ableger des Kanals. Verschiedene Bars und Restaurants (insgesamt 13 gastronomische Angebote) bieten Möglichkeiten für Ruhepausen. Die Landschaftsarchitektur ist bewusst asymmetrisch und ungeordnet angelegt, damit der Besucher das Gelände und gleichzeitig den Volkswagen-Konzern auf seine eigene Weise erkunden und entdecken kann.

Auf der anderen, südlichen Seite des Kanals, vor den Bahngleisen, sind zwei Geländeparcours (Touareg und Tiguan) angelegt, auf denen der Besucher in Geländewagen auf Off-Road-Strecken Probefahrten machen kann.

Zahlreiche kulturelle Veranstaltungen und Events, wie Workshops, Kinofilme, Konzerte und Lesungen, erweitern zusätzlich das Angebot der Autostadt.

### 3.2.5.3 Prozess der Fahrzeugübergabe

Wie bei den anderen Unternehmen wird auch bei Volkswagen bereits beim Autokauf auf die Möglichkeit der Selbstabholung durch den Händler hingewiesen. Der Händler stellt dann gemeinsam mit dem Käufer ein Arrangement für ein bis zwei Tage zusammen. Es wird ein Zeitfenster von drei Wochen vereinbart, in dem die Fahrzeugübergabe stattfinden wird. Sobald das Auto fertig gebaut wurde, wendet sich das CustomerCareCenter der Autostadt an den Käufer und legt den genauen Termin und den Tagesablauf (einfache Abholung oder deluxe-Abholung mit Übernachtung für zwei Personen im Hotel Ritz Carlton gegen 100 € Aufschlag) fest. Das Besuchsprogramm kann aber auch selbst organisiert und vor Ort entschieden werden. Werksführungen, Probefahrten, ein Fahr- und Sicherheitstraining, Besuch des ZeitHauses, der Pavillons, Besichtigung der Autotürme, Besuch der Shops sowie verschiedene Führungen durch die Autostadt sind mögliche Stationen während des Aufenthaltes.

Angekommen in Wolfsburg, erreicht der Käufer die Autostadt über die Stadtbrücke vom

---

<sup>304</sup> Das Premium Clubhouse repräsentiert das Luxussegment der Volkswagen AG: seit Herbst 2008 Bugatti.

Bahnhof und der Stadt oder über den Parkplatz im Osten der Autostadt. Der Weg führt den Abholer in das KonzernForum, hier gelangt er über den Empfang mit der Rolltreppe in den ersten Stock in die AbholerWelt zum Check In. An diesem Ort werden an 23 Arbeitsplätzen das Gepäck und die Kennzeichen-Schilder entgegengenommen, alle Formalien geregelt und ggf. der Tagesablauf organisiert. Die Übergabe könnte bereits nach einer bis eineinhalb Stunden erfolgen, da für den Transport vom Turm in das KundenCenter und für die Fahrzeugvorbereitung jeweils eine halbe Stunde benötigt werden.

Je nach Wunsch besichtigt der Abholer die einzelnen Gebäude und Ausstellungen und begibt sich spätestens zum vereinbarten Zeitpunkt in das KundenCenter. Hier geht der Käufer über die Treppe in den ersten Stock auf die Empore. Bei genügend freier Zeit kann er sich noch in der Lounge entspannen, im Restaurant etwas essen und trinken oder im Shop einkaufen.

Über mehrere Monitore werden die Uhrzeit der Übergabe, der Käufername, der Händler und der zuständige Betreuer sowie das Gate aufgelistet. Die drei Gates (A, B und C) bezeichnen den Stellplatz des Fahrzeugs und somit die Treppe, die der Käufer herabsteigen muss, um am schnellsten zu seinem Auto zu gelangen. An dem Gate erwartet der Betreuer den Käufer und führt ihn hinab zu seinem Auto. Es werden Zulassung, Fahrgestellnummer und Kfz-Kennzeichen auf Richtigkeit überprüft, und anschließend wird der Käufer in die Technik und Ausstattung seines Fahrzeugs eingewiesen. Diese höchst individuelle Prozedur kann je nach Bedarf bis zu einer Stunde dauern. Der Käufer steigt danach ins Auto und fährt zur Ausfahrt, dort wird ihm sein Foto mit dem neuen Wagen ausgehändigt. Anschließend fährt er hinaus, nach Hause oder auf den Parkplatz, um sein Besuchsprogramm fortzusetzen.

#### **3.2.5.4 Inszenierungskonzept der Autostadt von Volkswagen als Kommunikationsmittel**

##### *Unternehmensziele*

Volkswagen setzt in der Autostadt den Fokus auf eine allgemeine Informationsvermittlung zum Thema Automobil und menschliche Mobilität und bindet das KundenCenter in eine große Parklandschaft ein. Hier stehen Pavillons, die die einzelnen Marken des Unternehmens und die Historie des Automobils allgemein thematisieren. Dadurch, dass nur in den Pavillons die Marken mit Schrift und Logo ausgezeichnet werden, steht aus Unternehmenssicht das Thema Mobilität als Ganzes im Vordergrund. Die Autostadt ist offiziell als Erlebnis- und Kompetenzzentrum errichtet worden und soll „ein Ort der Erholung, der Inspiration für Kinder und Erwachsene, ein Ort der Zukunft und der Vergangenheit für alle Jahreszeiten und für jedes

Wetter sein“.<sup>305</sup>

Durch die Wahl des Standorts Wolfsburg, neben dem Werk und dem Stammsitz des Unternehmens, soll das Unternehmen authentisch erlebbar gemacht werden. Mit der Autostadt soll nicht nur das Thema Mobilität transportiert, sondern auch die Kultur und die Philosophie des Konzerns sollen aufgegriffen und vermittelt werden. Die Autostadt ist als Ort der Begegnung eine Kommunikations- und Marketingplattform. Im Gegensatz zum Händler ist es hier möglich, den Konzern unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit darzustellen. Als 3-dimensionale Visitenkarte werden hier die Verantwortung des Unternehmens für die Stadt, Emotion, Spaß, Mobilität, Kompetenz, die Geschichte sowie die Markenideologie umgesetzt. Die Unternehmenswerte werden in allen Details der Autostadt widergespiegelt: Sicherheit z.B. im Fahr- und Sicherheitstraining, Ökologie und Nachhaltigkeit in der multimedialen Ausstellung „Level Green – Die Idee der Nachhaltigkeit“, Serviceverantwortung ist z.B. im Handeln und Agieren der Mitarbeiter manifestiert.

Das Produkt, das Auto, soll inhaltlich aufgewertet werden durch die Emotion, die im Kunden bei der Fahrzeugübergabe geweckt wird, wodurch das Verhältnis zum Fahrzeug intensiviert werden soll. Der Wiederkauf und die Kundenbindung sind, genauso wie Weiterempfehlungen, die Ziele der persönlichen Fahrzeugübergabe. Durch die Autostadt soll eine Offenheit gegenüber dem Konzern entstehen, indem der Kunde detailliert über Technik und Produkte informiert wird.

Das Grundkonzept der Autostadt ist „erleben, erfahren, erinnern“. Jeder kann dabei in zahlreichen Stationen das sehen, was ihn interessiert, und auch bei jedem Besuch Neues entdecken und erfahren. Je nach Interesse kann sich der Kunde informieren: Ausführlich oder kurz, über Kunst, Architektur oder Technik, darüber, was das Unternehmen macht und wofür es steht. Mit der gesamten Anlage soll die Kundenerwartung noch übertroffen werden, sein Besuch soll zum Erlebnis werden, und er soll wiederkommen. Er soll den Konzern kennen lernen, erleben und sich dabei wohlfühlen.<sup>306</sup>

### *Interaktion*

Bei der Gestaltung des Aufenthaltes wird großer Wert auf den Service- und Dienstleistungsgedanken gelegt. Das bedeutet, der Kunde hat viele Möglichkeiten, die er selbst wählen kann – sowohl im Vorfeld als auch vor Ort.

---

<sup>305</sup> PressKit Autostadt, 2007

<sup>306</sup> Experteninterview Wolfsburg – Teil II

### *Betreuung*

Die Betreuung ist bei Volkswagen ein wichtiges Element. Die Mitarbeiter sollen nach außen vermitteln, wie im Inneren des Konzerns gelebt wird. Dabei muss der Mitarbeiter stets ansprechbar sein, Probleme lösen und den Kunden auch inhaltlich begeistern können.<sup>307</sup>

### *Zusatzleistungen*

An Zusatzleistungen werden ein Foto des Kunden vor dem Fahrzeug, kostenlose Werksbesichtigung, Teilnahme an der MaritimePanoramaTour und an der Übersichtsführung, generell der Eintritt in die Autostadt und in die einzelnen Gebäude für bis zu 6 Personen angeboten. Des Weiteren erhält jeder Abholer einen 50 Euro-Gutschein für den Shop oder die Gastronomie.

### *Events*

Das ganzheitliche Programm wird noch ergänzt durch zahlreiche Veranstaltungen, Kinovorführungen und Führungen, wie Übersichtsführung, Erlebnisführung, ZeitHaus-Führung, Kunst- und Architektur-Führung und Werksführung. GeländeParcours, Sicherheitstraining, SparTraining und eine Maritime PanoramaTour stehen ebenfalls zur Wahl. In der Autostadt wird generell Kommunikation betrieben: Es werden quartalsweise die Grundwerte des Konzerns auf verschiedenste Weise umgesetzt. Die Veranstaltungsreihe „Themenkommunikation“ gibt ein Leitthema vor, z.B. Verantwortung, inhaltlich folgen die Veranstaltungen diesem Thema. Ohne Auflagen können verschiedenste Künstler ihre Interpretationen des Themas umsetzen und vorführen (Konzerte, Filme, Lesungen, Workshops etc.). Des Weiteren gibt es saisonale Inszenierungen (Winter/Sommer) und die Movimentos-Festwochen.

### *Räumlichkeiten*

Die Räumlichkeiten in der Autostadt wurden dem Qualitätsanspruch gerecht entworfen: Der international renommierte Restaurantpartner Mövenpick ist qualitativ hochwertig, es werden Produkte aus biologischem Anbau und aus der Region verwendet. Kundenlounge und Handelslounge werden als Wohnzimmer des Handels gesehen, in denen sich der Verkäufer mit seinem Kunden aufhalten und wohlfühlen kann. In den Pavillons sind die Marken charakteristisch dargestellt und architektonisch umgesetzt. Das Herzstück der Stadt ist jedoch das KundenCenter. Aber auch die Stationen KonzernWelt, WerkStadt, LernPark, CarDesign Studio,

---

<sup>307</sup> Experteninterview Wolfsburg – Teil II

„Level Green – Die Idee der Nachhaltigkeit“, KonzernForum, ZeitHaus, Shops und Restaurants dienen dazu, dem Kunden die Unternehmenswerte aus verschiedenen Blickwinkeln zu vermitteln.

### *Gebäude*

Aus Unternehmenssicht ist die Architektur ein wesentliches Element, um seine Philosophie zu verdeutlichen. Wie Gunter Henn sagt: „Die Architektur des KonzernForums, des Zeithauses (Automuseum mit über 40 verschiedenen Automarken) und für die Pavillons muss gleichzeitig themen- und medientauglich sein, und sie hat die Corporate Identity, Werte des Unternehmens widerzuspiegeln.“<sup>308</sup> Auch bei dem Transfer der Autos von den Türmen in das KundenCenter werden durch die gläsernen Türme und die sichtbare Logistik die Werte Bewegung, Präzision, Technik und Ästhetik wiedergespiegelt.<sup>309</sup>

Dirk Meyhöfer schreibt dazu: „Wenn der Masterplan für die Autostadt die Grammatik darstellt, ist es die Architektur, die für Stilistik, Wortwahl und Erzählung sorgt. Die Architektursprache der Autostadt ist eine technische und doch poetische geworden. Sie erzählt die schwierige Geschichte vom uneingeschränkten Wunsch nach Automobilität. Und die Möglichkeiten, ihn nachhaltig und seriös auch in diesen Zeiten zu erfüllen. Die Autostadt ist nur ein kleines Kapitel in der Geschichte der Stadt, doch ein Schritt in die richtige Richtung.“<sup>310</sup>

Alle Gebäude sind ein Teil der Kommunikationsstrategie der Volkswagen AG. Der Fahrzeugabholer soll auf dem Weg zu seinem Auto möglichst viele Informationen über das Unternehmen und zum Thema Mobilität aufnehmen. Jedes Gebäude für sich verkörpert aufgrund seines Inhalts und seiner Erscheinung unterschiedliche Themen. Alle dienen somit der Kommunikation, dem Dialog mit dem Kunden. Corporate Architecture bedeutet nach Gunter Henn „einen Raum und einen Ort zu schaffen, der die Authentizität des Unternehmens sichtbar und erlebbar macht und den Bürger ungezwungen teilnehmen lässt.“<sup>311</sup>

Wie die gesamte Autostadt, so drückt vor allem das KundenCenter die Transparenz und Offenheit des Unternehmens aus.<sup>312</sup> Gunter Henn schreibt diesbezüglich zu seiner Architektur-

---

<sup>308</sup> Dirk Meyhöfer: Poetische Präzision. Über die Architektur und Innenarchitektur der Autostadt, in: PressKit Autostadt, 2007, S. 3

<sup>309</sup> Dirk Meyhöfer: Poetische Präzision. Über die Architektur und Innenarchitektur der Autostadt, in: PressKit Autostadt, 2007, S. 4

<sup>310</sup> Dirk Meyhöfer: Poetische Präzision. Über die Architektur und Innenarchitektur der Autostadt, in: PressKit Autostadt, 2007, S. 4f

<sup>311</sup> Henn 2000, S. 5

<sup>312</sup> Henn 2000, S. 65

sprache: „Gebäude, die Bewegung und Abläufe sichtbar machen, entsprechen wahrscheinlich am ehesten der Dynamik eines Autos. Deswegen bauen wir keine Räume, die sich verschließen, sondern sich öffnen und ineinander fließen.“<sup>313</sup> Die Architektur ist gläsern, offen und transparent. Mit ihr wird die Technik sichtbar gemacht, indem die Konstruktion und das Produkt einsehbar sind. Die Produktion geschieht nicht hinter verschlossenen Türen, sondern es soll eine Nähe zum Unternehmen erreicht und gezeigt werden, wie Autos produziert werden, was das Unternehmen macht und wie die Mitarbeiter vorgehen. In der Autostadt soll damit ein Raum für Begegnungen und Kommunikation entstehen.

Die Markenpavillons sollen die Marke jeweils architektonisch verdeutlichen, im Inneren werden die Botschaften der Firmen durch Filme, Exponate und Formen veranschaulicht, nach dem Prinzip „architecture parlante“.<sup>314</sup>

Nach dem Konzept der steten Veränderung wurden seit der Eröffnung der Autostadt bereits 80% der Attraktionen ausgetauscht, um durch einen ständigen Wandel das Interesse der Besucher an Wiederkehr zu erhalten. Es werden daher sämtliche Pavillons und Inszenierungen regelmäßig neu ausgestattet bzw. modernisiert und inszeniert. Die Gebäude der Autostadt vermitteln somit gleichzeitig Dauerhaftigkeit, als Anspruch an die Architektur, und Flüchtigkeit, als Dynamik der Konzernentwicklung.<sup>315</sup>

#### *Zwischenfazit Wolfsburg*

Die Autostadt in Wolfsburg ist eine Kommunikations- und Marketingplattform. **Ziel** ist die Vermittlung der Marke, der Historie, der Philosophie des Konzerns und der Information, wofür das Unternehmen steht. Es sollen Unternehmenswerte vermittelt und der Konzern erlebt, erfahren und erinnert werden. Das Konzept ist ein Erlebnis- und Kompetenzzentrum in Form einer (Auto-)Stadt als 3D-Visitenkarte. Ziele sind Wiederkauf und die Bindung an die Marke.

Die Fahrzeugabholung (**Interaktion**) wird im Rahmen einer weit angelegten Parklandschaft mit vielen Gebäuden angeboten. Mit der Schaffung von Emotionen sollen die Produkte inhaltlich aufgewertet und das Verhältnis zum Fahrzeug intensiviert werden.

Auch die Service- und Dienstleistungsqualität der Mitarbeiter (**Betreuung**) ist ein wichtiger Bestandteil der Volkswagen AG. Der Käufer soll zufriedengestellt werden, was vor allem über

<sup>313</sup> Dirk Meyhöfer: Poetische Präzision. Über die Architektur und Innenarchitektur der Autostadt, in: PressKit Autostadt, 2007, S. 2

<sup>314</sup> Günther Uhlig in: Henn 2000, S. 11

<sup>315</sup> Uhlig in: Stahl-Informations-Zentrum 2001, S. 1

Ansprechbarkeit, Problemlösung und Kompetenz erreicht werden kann.

An **Zusatzleistungen** werden ein Foto des Abholers vor seinem Fahrzeug, kostenlose Werksbesichtigung und Übersichtsführung sowie der Eintritt in die Autostadt und in die einzelnen Gebäude für bis zu 6 Personen angeboten. Des Weiteren erhält jeder Abholer einen 50 Euro-Gutschein für den Shop oder die Gastronomie.

Es werden neben der Übergabe zahlreiche **Events** organisiert, wie Veranstaltungen, Kinofilme, Vorlesungen, Seminare, Führungen oder Probefahrten. Mit den Veranstaltungen wird generell das Thema menschlicher Mobilität den Kunden vermittelt.

Die **Räumlichkeiten** mit den Markenpavillons, Ausstellungsgebäuden und Restaurants sind sehr umfangreich. Im KundenCenter als Herzstück sind die Beobachtungspunkte und auch Restaurants zu finden. Alle Räumlichkeiten vertreten den Anspruch an qualitative Hochwertigkeit.

Das **Gebäude** des KundenCenters ist das wesentliche Element der Autostadt. Die offene und transparente Architektur, die die Bewegungen und Abläufe sichtbar macht, erzeugt eine Nähe zum Käufer und bietet Raum für Kommunikation und Informationsvermittlung. Auch wenn mit allen Elementen gemeinsam das Unternehmen in seiner Breite veranschaulicht wird, wird doch das zentrale Konzept der Vermittlung von Unternehmenswerten mittels Architektur sehr deutlich. Die gesamte Autostadt, wie das KundenCenter selbst, dient dazu, dem Käufer das Unternehmen architektonisch erlebbar zu machen und ihm damit die Werte zu kommunizieren. Die Architektur ist somit ein Schwerpunkt der Autostadt.

Aber auch die Gesamtheit der Anlage mit ihren umfassenden Angeboten zeigt, dass das Konzept eines Anziehungspunktes von Besuchern und Käufern wesentliches Ziel der Autostadt ist, in die das KundenCenter eingeschlossen ist.

### 3.2.6 Vergleich der Kundencenter

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die einzelnen Kundencenter und die jeweilige Inszenierung der Fahrzeugübergabe ausführlich analysiert. Bei der Betrachtung der Ergebnisse werden Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede deutlich erkennbar, sowohl im Prozess der Übergabe, in der Architektur wie auch in der Gewichtung der einzelnen Elemente (Kodierungscluster). Dies soll mit dem folgenden Vergleich deutlicher dargestellt werden.

### *Unternehmensziele*

Bezüglich der Unternehmensziele herrscht nahezu Übereinstimmung bei allen Kundencentern vor: Eine ganzheitliche Präsentation der Marke, der Unternehmensgeschichte sowie der Produkte. Mit den Kundencentern soll unternehmensübergreifend die Marke inszeniert und erlebbar gemacht werden. Das Center soll eine Kommunikationsplattform für Unternehmen und Kunde sein. Die Unternehmenswerte sollen vermittelt und der Kunde in seiner Kaufentscheidung bestätigt werden, um ihn näher an die Marke zu binden.

### *Interaktion*

Der Prozess der Fahrzeugübergabe ist bei allen Unternehmen relativ ähnlich gestaltet, variiert allein in der Größe und Art der Stationen (Museum, Kinderwelt etc.). BMW hebt sich dadurch hervor, dass die Übergabe in zwei Teile gegliedert ist – einen theoretischen Teil (PIC) am Touch Screen und am Fahrsimulator sowie einen praktischen Teil am persönlichen Auto. Generell wird der gesamte Ablauf im Kundencenter darauf ausgelegt, dass beim Käufer eine Spannung aufgebaut wird, dessen Höhepunkt die Übergabe ist. Im Detail ist das Programm den Kundenwünschen entsprechend gestaltet. Mit dem Prozess sollen an allen Standorten der vier Unternehmen Emotionen erzeugt werden, die den Kunden stärker an die Marke binden.

### *Betreuung*

Auch hinsichtlich der Betreuung herrscht eine Übereinstimmung zwischen den Kundencentern, jedoch ist die Gewichtung der Bedeutung unterschiedlich. Generell soll der Mitarbeiter flexibel auf die individuellen Wünsche des Käufers eingehen, ihn zufriedenstellen sowie ansprechbar für ihn und eventuelle Probleme sein. Die Mitarbeiter verkörpern die Unternehmensphilosophie ebenso wie alle anderen Elemente im Kundencenter. In Neckarsulm wird dieser Faktor besonders hervorgehoben, stärker als in Ingolstadt. Auch in Sindelfingen hat das Mitarbeiterverhalten eine Schlüsselrolle bei dem Fahrzeugübergabeprozess als Botschafter der Marke. Bei Mercedes in Rastatt und Bremen und auch bei BMW in München wird dagegen die Betreuung als wichtig, aber nicht als wesentlich bei der Kommunikation mit dem Kunden angesehen. In Wolfsburg gilt der Service der Mitarbeiter ebenfalls als wesentlicher Bestandteil der Philosophie Volkswagen AG.

### *Zusatzleistungen*

Nachdem die Fahrzeugabholung ab Werk die Überführung zum Händler erspart, fällt für den Käufer keine Überführungsgebühr an. Sobald der Käufer sich aber für die Abholung eines Fahrzeugs entschließt, das an einem anderen Produktionsstandort der Marke gebaut wurde,

wird diese Gebühr wieder fällig. Bis auf Mercedes erheben die Unternehmen grundsätzlich eine Abholpauschale, die je nach Marke und Modell unterschiedlich hoch ist und einige Serviceleistungen beinhaltet. Auch Mercedes bietet zusätzliche Serviceleistungen an. Im Angebot dieser Zusatzleistungen unterscheiden sich jedoch die einzelnen Kundencenter.

Während Audi, BMW und Volkswagen standardmäßig von dem Fahrzeugabholer ein Foto vor seinem neuen Auto machen, bietet Mercedes diesen Service nur auf Anfrage an.

Alle sieben Kundencenter bieten ihren Fahrzeugabholern Essen und Getränke in der Abholerlounge kostenlos an. Die Verpflegung im Restaurant ist bei Audi in der Abholpauschale enthalten (inkl. 5 Begleitpersonen), BMW händigt seinem Kunden einen 15-Euro Gutschein für das Restaurant aus und auch Volkswagen schenkt dem Kunden einen Gutschein in Höhe von 50 Euro für Restaurants, den Shop oder Führungen. Bei Mercedes dagegen ist an allen drei Standorten das Essen im Restaurant vom Fahrzeugabholer zu zahlen.

Die Werksführung ist bei allen Unternehmen für den Fahrzeugabholer kostenlos.

Die Tankfüllung ist unternehmensspezifisch unterschiedlich: Bei Audi ist der Tank voll, bei BMW, Mercedes und Volkswagen nur zum Teil gefüllt.

Sofern ein Museum oder andere Ausstellungshäuser vorhanden sind, können diese von dem Käufer kostenfrei besucht werden (inkl. Führung), bei der Autostadt haben bis zu 6 Personen freien Eintritt (inkl. Führung). Eine Führung durch die BMW Welt ist ebenfalls kostenfrei.

Des Weiteren schenken Audi und BMW ihren Kunden einen Schlüsselanhänger, der im Falle von BMW eine persönliche Gravur enthält.

### *Events*

Aus Unternehmenssicht kommen die Kunden vorrangig wegen der Werksführung ins Kundencenter. Dort können sie sehen, wie das eigene Auto produziert wurde und authentisch einen Einblick in das Unternehmen und in die Tagesabläufe gewinnen. Dies soll den Kunden stärker an die Marke binden. Die Werksführung bei Mercedes in Rastatt ist aufgrund der Fokussierung auf Familien und im Gegensatz zu den anderen Kundencentern auch für kleinere Kinder möglich.

Die Events, die darüber hinaus veranstaltet und angeboten werden, sind an allen Standorten sehr unterschiedlich. Bei Audi finden kulturelle externe wie firmeninterne Veranstaltungen statt, zum Beispiel die Jahrespressekonferenz des Unternehmens in Ingolstadt oder Konzerte in Neckarsulm. Auch in der BMW Welt werden externe und interne Veranstaltungen und Konferenzen durchgeführt. Bei Mercedes finden in Sindelfingen allein interne Veranstaltungen statt, in Rastatt finden zusätzlich einige externe Veranstaltungen und in Bremen nur wenige interne und externe Veranstaltungen statt. Die Autostadt von Volkswagen dagegen bietet den Käufern eine Vielzahl an Veranstaltungen, Konzerten, Seminaren, Kinofilmen, Führun-

gen und Probefahrten an, um damit das Thema der menschlichen Mobilität näherzubringen.

### *Räumlichkeiten*

Die Räumlichkeiten der einzelnen Kundencenter gleichen sich zum Großteil in ihrer Funktion, unterscheiden sich aber stark in ihrer Größe und somit Gewichtung. Alle sieben Kundencenter haben eine Kundenlounge, einen Shop, Restaurants, eine Kinderwelt, Ausstellungsflächen und Beobachtungspunkte. Audi in Ingolstadt (museum mobile), BMW (BMW Museum) sowie Mercedes in Untertürkheim (Mercedes-Benz Museum) haben zusätzlich ein Museum, Volkswagen hat in seiner Autostadt neben dem Automobilmuseum (ZeitHaus) auch die Markenvillons im Besichtigungsangebot.

Alle Räumlichkeiten dienen dazu, das Unternehmen, die Geschichte und seine Produkte in einem möglichst breiten Spektrum darzustellen. Dabei wird auf die Bedürfnisse der Hauptkundengruppe geachtet, und die jeweiligen Angebote werden dementsprechend umgesetzt. Zum Beispiel bieten Rastatt, München und Wolfsburg größere Spielbereiche für Kinder an, Bremen, Sindelfingen, Ingolstadt und Neckarsulm nur kleinere.

### *Gebäude*

Hinsichtlich der Architektur, sowohl der Konstruktion als auch der Ausstattung, wird bei den sieben Kundencentern ein unterschiedlicher Fokus gelegt. Während die einen Kundencenter die Architektur als stärksten Faktor sehen, um die Unternehmensziele zu erreichen, ist bei anderen das Gebäude vorrangig die Hülle für die inneren Prozesse und allein ein Verstärker der auf anderem Wege vermittelten Botschaften an den Käufer. Nachdem jedoch bei allen Kundencentern die Gesamtheit entscheidend für eine authentische Präsentation der Marke ist, spielt immer auch die Architektur zumindest eine kleine Rolle. Die Architektur soll die Unternehmenswerte nach außen tragen und einen perfekten Rahmen für den erweiterten Fahrzeugübergabeprozess bilden. In Form und Material muss dabei der Linie der jeweiligen Marke entsprechen werden, um durchweg Stimmigkeit zu erzielen.

Architektur als Schwerpunkt bei der Kommunikation mit dem Käufer ist erkennbar bei der Autostadt in Wolfsburg, der BMW Welt, sowie den Audi Foren. Mercedes sieht die Architektur eher als Rahmen für die Fahrzeugübergabe und die einzelnen Stationen, wobei Bremen noch am deutlichsten die Architektur bewusst einsetzt.

Alle betrachteten Gebäude weisen eine helle und transparente Architektur auf, um die Transparenz und Offenheit des Unternehmens zu vermitteln. An allen Standorten soll dem Käufer ein Einblick in die Abläufe des Unternehmens ermöglicht werden, um ihn näher an die Marke heranzubringen und in seiner Kaufentscheidung zu bestätigen sowie enger zu binden.

Für die Audi Foren soll der Aufenthalt des Käufers möglichst angenehm und perfekt gestaltet werden. In Ingolstadt ist die Architektur ein wichtiger Faktor, da sie stark unbewusst wahrgenommen wird und sich auf das Empfinden auswirken kann. Vor allem ist hier das Design ein Schwerpunkt bei der Gestaltung, denn Design und Material sollen die Werte der AUDI AG widerspiegeln. Die Architektur mit der Hangar-Konstruktion ist dabei modern und zeitlos.

In Neckarsulm liegt das Hauptaugenmerk zwar nicht allein auf der Architektur, jedoch sollen unter anderem mit der Fassade die Aluminium-Kompetenz verdeutlicht sowie mit der Ellipse ein Symbol für Bewegung geschaffen werden. Das Gebäude soll einladend sein und einen starken Eindruck hinterlassen. Mit dem modernen Design (Material und Formen) im Inneren sollen die Markenwerte vermittelt werden sowie Langlebigkeit und Fortschritt des Unternehmens.

Bei der BMW Welt ist die Architektur deutlich ein Hauptaugenmerk. Sie soll angenehm und beruhigend wirken sowie überraschend sein und die Unternehmenswerte in der architektonischen Linienführung vermitteln. Fließende Flächen und die angewandten Materialien sollen von Bewegung und Dynamik sowie von Innovation des Unternehmens zeugen.

Auch bei Mercedes soll in Material, Form und Detail die Marke wiederzufinden sein. Das Gebäude soll die Unternehmenswerte verdeutlichen. Sindelfingen als architektonisch schlichtestes und auch ältestes Kundencenter verfolgt die ursprüngliche Tradition des Unternehmens. Hier sollen Materialien und Dekoration die Exklusivität und Eleganz sowie Qualität der Produkte und des Unternehmens vermitteln. Die Architektur ist modern, funktional und am Prozess der Fahrzeugübergabe ausgerichtet.

Rastatt ist dagegen vor allem auf Familien abgestimmt und vermittelt so den Wert Familie. Das Gebäude weist eine zwar neutrale und zurückhaltende aber auch eine spielerische Architektur auf mit einer bestimmten Farb-, Licht- und Musikgestaltung. Es soll eine angenehme Atmosphäre herrschen, und mit den technischen Details der Ausstattung soll Qualität sowie Kompetenz des Unternehmens in Sachen Technologie symbolisiert werden.

In Bremen verkörpert das Kundencenter den Wert Eleganz, was durch Materialien und Formen (z.B. Tempelmotiv des Eingangs) erzielt wird. Gleichzeitig soll ein Bezug zum Standort hergestellt werden, z.B. durch die Teichanlage und die Wellenform des Daches. Sportlichkeit und Eleganz der hier produzierten Modelle sollen durch Ausstattungselemente (z.B. Edelstahl und Chrom) und Formen ausgedrückt werden, dennoch ist die Architektur eher schlicht und funktional.

Die Autostadt von Volkswagen erkennt die Architektur als ein wesentliches Element zur Vermittlung der Unternehmensphilosophie an. Mit den verschiedenen Gebäuden und auch durch die Ausstattungen sollen die Botschaften architektonisch vermittelt werden, nach dem Prinzip „architecture parlante“. Hier sollen die Gebäude, jedes auf eine bestimmte Weise, die Qualität, Dauer und zugleich Flüchtigkeit sowie Dynamik und generell das Thema Mobilität vermitteln und eine Plattform bilden für Kundennähe und Attraktionen.

### *Zusammenfassung*

Beide Audi Foren haben vorwiegend das Design als Kommunikationskonzept umgesetzt, wobei in Ingolstadt der Schwerpunkt stärker auf der Inneneinrichtung mit Form und Material liegt, Neckarsulm dagegen neben der Designorientierung verstärkt auf die Betreuung und den Service ausgerichtet ist.

BMW kommuniziert stark über Architektur und eine aktive Linienführung sowie einen aktiveren Fahrzeugübergabeprozess (Touchscreen und Simulator).

Mercedes orientiert sich an allen Standorten deutlich am Ambiente und der Ausstattung (Elemente, Materialien) sowie am Service der Mitarbeiter. Die Architektur ist die Hülle für die Abläufe. In Rastatt sind daneben Familien und deren Bedürfnisse stark im Mittelpunkt (Ausstattung Farben und Formen und Licht, teilweise kindergerecht, Räumlichkeiten mit großen Spielflächen, Führungen für kleinere Kinder möglich etc.). Und in Bremen richtet sich das Kundencenter deutlich an Sportwagenfahrern aus, z.B. weniger Kinderspielflächen, und bezieht die Architektur stärker als die beiden anderen Kundencenter in das Konzept ein.

Volkswagen legt seinen Schwerpunkt bei der Informationsvermittlung auf Architektur, Vielfältigkeit und Attraktion sowie Betreuung. Die Park- und Lagunenlandschaft wird architektonisch bewusst eingesetzt und bietet zahlreiche Möglichkeiten für jedes Alter und Interessensgebiet.

Neben den Unterschieden in der Umsetzung der Kundencenter sind aber auch noch wesentliche Gemeinsamkeiten aufgefallen. Die Prozesse laufen im Wesentlichen sehr ähnlich ab, nur in der BMW Welt ist eine zusätzliche Station bei der Übergabe eingerichtet (PIC). Die einzelnen Räumlichkeiten sind nahezu gleich, unterscheiden sich jedoch in ihrer Anzahl, Größe und/oder Gewichtung. Bei allen Kundencentern gehören das Gebäude, die Mitarbeiter sowie die Prozesse zum Gesamterscheinungsbild. Somit zählt jedes einzelne Detail der Kundencenter bei der Erreichung der Unternehmensziele. Alles muss stimmig sein und bis ins Kleinste der Linie der Marke entsprechend sowie auf Kundenbedürfnisse abgestimmt sein, damit der Kunde sich wohlfühlen kann und zufriedengestellt wird, und damit das Unternehmen authentisch wahrgenommen wird. Wesentlich ist auch die stete Erneuerung und Anpassung der Ausstattung sowie der Prozesse, um zeitgemäß zu bleiben und stets den Kundenwünschen zu entsprechen.

Der Vergleich hat deutlich gezeigt, wie unterschiedlich die Unternehmen, ja sogar die einzelnen Standorte eines Unternehmens die Inszenierung umsetzen. Die Inszenierungselemente (Interaktion, Betreuung, Zusatzleistungen, Events, Räumlichkeiten und Gebäude) werden in unterschiedlicher Gewichtung ein- und umgesetzt. Sehr deutlich wird dies am Beispiel von Audi sichtbar, wo sich die Schwerpunkte in Ingolstadt von denen in Neckarsulm unterschei-

den. Auch die Kundencenter von Mercedes stützen diese Beobachtung, da jedes Gebäude aufgrund der verschiedenen produzierten Produkte (wie Sportwagen oder Familienauto) einen eigenen Schwerpunkt aufweist. Dies verdeutlicht, wie stark die Unternehmen die Gestaltung der Fahrzeugübergabe an ihre jeweiligen Kunden anpassen. Ob dies auch von Kundenseite so wahrgenommen wird, wie die Inszenierungskonzepte von den Fahrzeugabholern aufgenommen werden und welche Anforderungen sie stellen, wird im folgenden Kapitel 3.3 untersucht.

### 3.3 Fahrzeugabholer

Im Kapitel 3.2 wurde erarbeitet, wie die Kundencenter und der jeweilige Prozess der Fahrzeugübergabe von den Unternehmen gestaltet werden und welche Ziele dadurch erreicht werden sollen. Dabei wurde herausgefiltert, dass das Kundencenter und der Fahrzeugübergabeprozess dazu dienen, dem Käufer zu vermitteln, was das Unternehmen macht und wofür es steht, um ihn somit in seiner Kaufentscheidung zu bestätigen, ihn stärker an die Marke zu binden und für einen Wiederholungskauf und Weiterempfehlungen zu gewinnen. Dabei werden emotionale Erlebnisse vermittelt, die die Unternehmenskultur langfristig im Gedächtnis des Käufers verankern sollen.

Beim Kommunikationsvorgang existieren neben dem Sender (Unternehmen) und der Botschaft (Unternehmenswerte), vermittelt über einen Kanal (Kundencenter mit ihrer Architektur, der Inneneinrichtung und dem Fahrzeugübergabeprozess, vgl. Kapitel 2.4), auch der Empfänger, an den die Signale gerichtet sind. Der Empfänger wird in der vorliegenden Arbeit exemplarisch auf den Fahrzeugabholer beschränkt, auch wenn sich die Botschaften ebenfalls an den Besucher richten. Nur wenn auch der Empfänger im Stande ist, die Botschaften zu empfangen und zu entschlüsseln, ist die Kommunikation erfolgreich vollzogen. Es ist dabei zu beachten, dass jede Person aufgrund unterschiedlicher sozialer Grundvoraussetzungen die gleichen Botschaften auf eine andere Art und Weise aufnimmt und interpretiert. Wie der Uses and Gratifications-Ansatz besagt, nutzen Personen unterschiedliche Medien aus verschiedenen Gründen. Dass die Architektur von Unternehmensseite als (Massen-)Medium, als Vermittler von Botschaften, eingesetzt wird, wurde im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt. Die Kundencenter zielen auf unterschiedliche Personenkreise ab, diese Arbeit konzentriert sich jedoch auf den Fahrzeugabholer. Sollte der Uses and Gratifications-Ansatz auf die Fahrzeugabholer übertragen werden können, würde das bedeuten, dass es für die Abholer verschiedene persönliche Anreize für die Selbstabholung gibt, und dass die Käufer die einzelnen Elemente und Stationen unterschiedlich wahrnehmen und bewerten und diese demzufolge aufsuchen, um Informationen, Bestätigungen sowie soziale Zugehörigkeiten zu erlangen.

### 3.3.1 Empirisches Vorgehen

In diesem Kapitel 3.3 steht der Käufer im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung. Die Kundenbefragung hat das Ziel zu prüfen, ob die von Unternehmensseite eingesetzten Mittel (Symbole zur Übermittlung der Botschaften, d.h. Aussagen über das Unternehmen) wahrgenommen werden, d.h. ob die Unternehmensziele erreicht wurden, und welche Elemente dabei maßgeblich beteiligt sind. Nachdem die Wahrnehmungen von Architektur und Prozessen stark unbewusst erfolgen, ist eine direkte Erkenntnis durch die Aussagen nicht zu erwarten. Aus diesem Grunde wird mittels einer qualitativen Kundenbefragung überprüft, weshalb der Käufer sein Fahrzeug persönlich im Kundencenter abholt, wie er sich während seines Aufenthaltes gefühlt hat und welche Elemente der Architektur und des Übergabeprozesses ihm besonders aufgefallen sind. Die Aussagen werden schließlich miteinander verglichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb und zwischen den Unternehmen zu erarbeiten. Die Ergebnisse werden dann im Kapitel 4 Auswertung genauer analysiert und in Zusammenhang mit dem Theorieteil gebracht.

Die Befragung richtet sich also an die Fahrzeugabholer, je Kundencenter wurden dazu fünf freiwillige Abholer befragt. Das ca. 30-minütige Interview wurde jeweils nach der Fahrzeugübergabe durchgeführt und möglichst, nachdem der Käufer alle ausgewählten Stationen durchlaufen hat. Ziel war es, dass der Käufer bereits ein möglichst umfangreiches Bild des Kundencenters erhalten hat, um die persönliche Wahrnehmung und die Wirkung in ihrer Gesamtheit wiedergeben zu können. Leitfadengestützte, halb-strukturierte und offene Interviews wurden von der Autorin selbst vor Ort durchgeführt. Während der Interviews wurden Notizen gemacht, es wurde kein Tonbandgerät benutzt. Die Interviews wurden, soweit möglich, in abgeschiedenen, ruhigen Bereichen durchgeführt, um den Abholer möglichst unbeeinflusst befragen zu können. Nachdem die Abholer von Volkswagen häufig zwei Tage in der Autostadt in Wolfsburg verbringen, wurde bei diesen Fahrzeugabholern die Befragung telefonisch wenige Tage nach der Rückkehr durchgeführt. Dies hat sich durchgängig nicht als Nachteil herausgestellt, da auch noch wenige Tage nach der Abholung die Eindrücke stark präsent waren und bereitwillig wiedergegeben wurden. Die Abholer wurden nicht nach einem bestimmten sozialen Hintergrund ausgewählt. Um einen möglichst umfassenden Einblick in die Abholerwahrnehmung zu gewinnen, wurde im Gegenteil darauf geachtet, möglichst verschiedene Personenkreise bzgl. Alter oder Begleitperson (Partner, Kinder, Freunde etc.) zu befragen. Insgesamt konnte anhand der Stichproben ein guter Einblick in die Abholerwahrnehmung gewonnen werden. Als schwierig hat sich eine Teilnahme der Kunden an den Interviews heraus ergeben, dass die Abholer nach der Fahrzeugübergabe befragt werden sollten. Da die Abholer teilweise lange auf das Fahrzeug gespart und gewartet haben, waren viele der angesprochenen Personen nicht bereit, an einem Interview teilzunehmen, anstatt gleich nach Hause zu fahren.

Die Analyse der Aussagen folgt einer theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung, gemäß Mayring 2007, Qualitative Inhaltsanalyse. Eine Strukturierung (inhaltlich) der Interview-Aussagen mit Kodier- und Kontexteinheiten dient dabei der Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Die Ergebnisse werden dann theoriegeleitet auf die Fragestellung hin interpretiert. (Kodierungscluster: Vgl. Abbildung 23, Seite 69)

Im Folgenden werden die einzelnen Aussagen über die Wirkung der Kundencenter zunächst standortspezifisch, gegebenenfalls unternehmensspezifisch und schließlich unternehmensübergreifend zusammengefasst und verglichen (Kapitel 3.3.3).

### **3.3.2 Wirkung der Kundencenter auf den jeweiligen Abholer**

Hinsichtlich der Wirkung von Gebäuden und Prozessen auf den Fahrzeugabholer spielen positive oder negative, bewusste sowie unbewusste Wahrnehmungen und Empfindungen eine Rolle. Mit der folgenden Gegenüberstellung soll gezeigt werden, was die Abholer von der Selbstabholung erwarten, welche Inszenierungselemente sie sehen und worauf sie achten, sowie ob es Unterschiede hinsichtlich der Unternehmen und der Standorte gibt.

#### **3.3.2.1 Audi**

##### *Ingolstadt*

Beim Audi Forum in Ingolstadt waren drei der befragten Personen zu diesem Zeitpunkt zum ersten Mal im Audi Forum. Ein Befragter holte bereits sein zweites Auto in Ingolstadt ab, ein weiterer war vorher in der Autostadt von Volkswagen zu Besuch.

Gründe für die Selbstabholung waren bei vier Personen der Erlebniswert, einen schönen Tag zu verbringen und „alles zu erleben, da es nicht alltäglich ist, ein Auto zu kaufen“. Für eine Person waren die Erklärung der Fahrzeugfunktionen und das Ambiente entscheidende Faktoren. Die Kosten wurden von einer Person als „+/- Null“ geschätzt, aber das Erlebnis und die Technik zu sehen und Informationen über das Unternehmen zu erhalten, wurden von diesem als wertvoll betrachtet. Eine weitere Person hatte sich auch wegen der Nähe zu ihrem Wohnort dafür entschieden, auch um es der Freundin zu zeigen. Für einen anderen Abholer lohnte es sich, die Produktion und das Museum anzusehen und dabei etwas Geld zu sparen. Nur ein Befragter kam allein auf Empfehlung des Händlers zum Audi Forum, nicht wegen der Events.

Die Erwartungen im Vorfeld sind sehr unterschiedlich. Eine Person erwartete die ausführliche Erklärung der Funktionen des Autos, wusste aber vorher schon von Freunden, was auf sie zukommt. Drei der Abholer waren ausreichend informiert und hatten somit das erwartet, was sie später erlebt haben. Ebenfalls die dritte Person, diese war vor allem auf das Werk, das Mu-

seum und die gute Verköstigung vorbereitet, und wurde auch zufrieden gestellt. Der vierte Abholer hatte ein großes, nobles Gebäude mit freundlichen Mitarbeitern erwartet. Und der fünfte Abholer freute sich im Vorfeld voller Aufregung darauf, das neue Auto in der Fabrik abzuholen und hatte erwartet zu erfahren, wie eine Fabrik funktioniert und wie sein Auto hergestellt wird.

Vier der Interviewpartner haben die Werksführung mitgemacht, alle waren im Restaurant essen, drei Personen hatten das Museum besichtigt, eine Person war im Shop und eine andere hatte sich Ingolstadt angesehen.

Auf die Frage nach auffälligen Elementen wurde einerseits auf die Architektur (4 von 5 Abholern<sup>316</sup>) und andererseits auf den Service (3/5) geachtet. Die großzügige Architektur, die ansprechend sei und aus viel Glas bestehe, wurde erwähnt. Außerdem wurden die Mitarbeiter als freundlich und zuvorkommend beschrieben und die Organisation als effektiv: „Alles klappt wie am Schnürchen“. Ein Abholer empfand die Organisation als gut durchdacht (v.a. Führung und Abholung vom Bahnhof und Hotelreservierung über die Hotline). Der Service wurde als ausgezeichnet, zuvorkommend und freundlich beschrieben. Eine Person war begeistert davon, wie sich „Audi um die Kundschaft kümmert“ und sich „an allen Stationen um den Kunden bemüht“. Einer weiteren Person war das Ambiente aufgefallen, das aufgeräumt, ordentlich und sauber sei. Auch auf die Kompetenz der Mitarbeiter hatte diese Person geachtet. Eine Person war begeistert von der Technik, den Robotern in der Montage, die „wie eine andere Welt“ seien. Auch die helle und freundliche Architektur, bei der man „jederzeit raus sehen kann und wodurch man sich nicht eingesperrt fühlt“, war dieser Person aufgefallen. Weiterhin wurden Architektur und Service beschrieben. Der Service sei immer nett, nicht übertrieben, und es sei immer jemand da, wenn man nicht weiter wisse. Es wurde festgestellt, dass das Unternehmen servicefreundlich arbeitet. Die Architektur ist in den Augen der Person großzügig übersichtlich und gut ausgeschildert. Einer Person war es wichtig, dass man direkt bei der Ausfahrt parken kann, um nicht einen noch längeren Weg, ggf. durch den Regen, laufen zu müssen. Es war aufgefallen, dass „das Unternehmen sich viele Gedanken macht, wie man die Dinge an den Käufer bringen kann“. Das wurde von diesem Käufer aber auch verlangt, denn er erwartete „für den Preis einen gewissen Service“. Insgesamt hatte sich die Person dadurch wohlgefühlt.

Die Fahrzeugübergabe wurde als freundlich, umfassend und kompetent, zuvorkommend beschrieben. Die Person, die das Fahrzeug soweit schon kannte, hatte auch eine kürzere Einweisung mit allen Zusätzen bekommen. Eine weitere Person empfand die Übergabe, „wie wenn man sein Kind bekommt, denn man hat es nicht einfach so erhalten“. Bei der Einweisung wurde eine andere Person damit überrascht, „wieviel Technik in dem Auto steckt, die man

---

<sup>316</sup> Im folgenden Text wird die Häufigkeit der Nennungen abgekürzt: 4/5 bedeutet dabei „vier von fünf Abholern“.

auch einstellen und bedienen muss“. Eine Person fühlte sich insgesamt überhäuft mit den vielen Terminen, die beim Check In vereinbart wurden.

Bei der konkreten Frage nach der Architekturwahrnehmung wurde das Audi Forum als nicht extravagant, sehr funktionell, großzügig und der Sache angemessen beschrieben. Von einer anderen Person kamen die Stichworte modern, gut organisiert und gut durchdacht. Eine weitere Person empfand das Gebäude als futuristisch, innovativ und setzte das auch in Zusammenhang mit dem Auto. Einem anderen Abholer fiel auf, dass „nichts durcheinander ist und alles passend in einer Stilrichtung“. Gerade und halbrunde Linien fielen an der Konstruktion auf. Die letzte befragte Person sah die „Gratwanderung zwischen Hightech und Bodenständigkeit, die zu Bayern passt (Tradition und Hightech)“, auch dass „trotz vieler Besucher und Abholer nicht das Gefühl der Fülle“ entstanden war.

Die Person, die zum zweiten Mal im Audi Forum war, bemerkte auch den Umbau und stellte fest, dass „das neue Ambiente besser zur Marke und zum Image passt“.

Der Aufenthalt wurde als angenehm (3/5), höflich, zuvorkommend, freundlich, informativ (2/5), als angenehmer Tag mit Freude, spannend und schön sowie aufregend und angenehm beschrieben.

Alle Befragten würden auch ihr nächstes Auto wieder im Audi Forum abholen. Gründe dafür waren, dass es „angenehmer ist, die Bedienungsanleitung zu hören als zu lesen“, dass der Gesamteindruck überzeugte und dass es „ein Erlebnis ist, das man mitmachen muss“ (weiteres Zitat: „Beim Händler ist nur das Autohaus zu sehen, hier ist alles zu sehen“). Da das Auto persönlich zusammengestellt wurde und „es vorher noch nicht existierte, sollte man es auch in der Fabrik abholen, wie ein Kind, das geboren wird“.

#### Zwischenfazit Ingolstadt

Die **Interaktion** wurde von 5/5 Abholern als positiv bewertet: informativ, spannend, reibungslos (Abholung vom Bahnhof etc.), gut durchdacht und auf die Bedürfnisse abgestimmt. Es wurde im Vorfeld das erwartet, was später eingetroffen ist. Nur eine Person fühlte sich zusätzlich von vielen Terminen und Absprachen beim Check In überhäuft.

Die **Betreuung** wurde von 5/5 Abholern als freundlich bezeichnet. Weiter wurde sie als zuvorkommend, ausgezeichnet und kompetent sowie die Mitarbeiter als immer anwesend beschrieben. In einem Fall wurde davon gleich auf das Unternehmen geschlossen.

Über die **Zusatzleistungen** wurde keine wertende Aussage getroffen. 5/5 Abholern haben jedoch das Angebot einer kostenlosen Verköstigung angenommen, dieses Angebot ist den Abholern jedoch nicht zwingend erforderlich.

Von den angebotenen **Events** wurde von den Abholern (4/5) das Werk (Technik und Roboter im Werk) erwähnt.

Die folgenden **Räumlichkeiten** wurden aufgesucht: Restaurant (5/5), Museum (3/5) und Shop (1/5). 1/5 Abholern hatte zusätzlich die Stadt Ingolstadt besichtigt.

Das **Gebäude** wurde von 4/5 Abholern als großzügig und hell empfunden. Es wurde sauber, ordentlich, funktionell, modern, innovativ, nicht überfüllt und passend zum Stil und zur Marke beschrieben.

Die **Gründe** für die Selbstabholung waren: Erlebniswert (3/5), Ambiente (2/5), Kennenlernen des Unternehmens (2/5), Fahrzeugklärung (1/5), Werk und Technik (3/5), Museum (1/5), Kostenvorteil (1/5), Händlerempfehlung (1/5) sowie Besonderheit (1/5: Vergleich mit einem Kind, langes Sparen).

Bei dem Aufenthalt **fiel** den Abholern besonders die Architektur (4/5), der Service (4/5) sowie die Technik im Werk (1/5) **auf**.

Im Audi Forum in Ingolstadt ist den Abholern insgesamt wichtig, etwas bzw. das Unternehmen zu erleben. Dazu gehören das Werk, das Produkt mit der Übergabe, das Ambiente, die Architektur, der Service und eine gute Organisation des Ablaufes. Somit sind ein umfassendes Angebot und eine ganzheitliche Gestaltung erforderlich, um die Erwartungen der Abholer zu erfüllen.

### *Neckarsulm*

In Neckarsulm waren drei der befragten Personen zu diesem Zeitpunkt zum ersten Mal im Audi Forum, wobei eine der Personen zuvor noch nie ein Fahrzeug selbst abgeholt hatte, eine andere Person vorher nur zu Besuch in der Autostadt in Wolfsburg war und eine weitere Person zuvor zwei Abholungen in Ingolstadt erlebt hatte. Für die beiden anderen Befragten war dies bereits die zweite Abholung in Neckarsulm.

Als Gründe wurden hier der gute Service, das Interesse der Familie, das Werk (4), der kleine Preisvorteil, eine Empfehlung, die ständigen Änderungen (im Werk) und das Erlebnis an dem Tag genannt.

Mit dem Werk, dem Service und dem Programm war bei den Befragten genau das eingetroffen, was sie zuvor erwartet hatten. Das lag vor allem daran, dass sich die meisten im Vorfeld beim Händler oder bei Bekannten ausführlich informiert hatten. Nur ein Abholer war über das ganze Programm, das „zeremoniell und angenehm gestaltet“ war, und über den guten Service („ob Chauffeur oder Privatmann alle werden gleich gut behandelt“) überrascht. Eine Person hatte zuvor das „Heute-ein-König-Prinzip“ erwartet, welches sie auch erlebt hat.

Alle Befragten hatten eine Werksführung gebucht, waren im Restaurant essen und hatten sich das ganze Gebäude ausführlich angeschaut (inkl. Ausstellungsmodelle). Eine Person hat explizit den Shop besucht.

Auf die Frage nach den wahrgenommenen Elementen wurde vor allem der Service erwähnt. Eine Person empfand alles als „genauso perfekt wie beim letzten Mal: Alle Mitarbeiter sind in jeder Station nett und kundenfreundlich“. Eine andere Person beschrieb den reibungslosen und individuell kurzfristig abgestimmten Ablauf und empfand die Mitarbeiter „nicht aufdringlich und dennoch immer anwesend“. Einer dritten Person fiel vor allem auf, „dass sich im Vergleich zur letzten Abholung alles qualitativ gebessert hat“. Der vierte Abholer war beeindruckt von dem Werk und davon, dass „die Mitarbeiter trotz Besuchergruppen weiterarbeiten können und niemand gestresst reagiert“. Generell wurden alle Mitarbeiter als freundlich und gelassen beschrieben. Auch die fünfte Person war vor allem vom Werk und der Technik angeatan, aber auch das Essen und das Personal wurden als „toll und alles gelungen“ wahrgenommen.

Ein Abholer erwähnte den Umbau, der „das Gebäude geräumiger, und imposanter, auch im Vergleich zu Ingolstadt“, erscheinen lasse. Für ihn war das ehemalige Gebäude kleiner und etwas extravaganter, jedoch sei jetzt alles professioneller gestaltet.

Die Übergabe wurde als gut („gut, wie erwartet“), ausführlich, informativ, umfassend, professionell und routiniert beschrieben. Die Übergabe wurde laut einer Person „schön in Szene gesetzt“.

Die Architektur wurde erst auf Nachfrage näher beschrieben. Das Gebäude wurde als modern, als „Magnet für die Blicke und mit gutem Wiedererkennungswert“, technisch kühl, großzügig und Licht durchflutet wahrgenommen. Einem anderen ist das viele Glas und damit die Helligkeit und Freundlichkeit des Gebäudes aufgefallen. Ein dritter Abholer empfand das Ambiente als angenehm, die Architektur als freundlich und hell und „die Aufteilung so gut, dass man sich im Inneren gut zurechtfinden kann“. Eine vierte Person sah ebenfalls die Verwendung von Glas, die gelungen, hell und freundlich sei, so dass „man alles in allen Stockwerken sieht“ und „einen guten Überblick bekommt“. Das Forum wurde als architektonisch einladend, schlicht, modern und funktionell beschrieben. Der fünfte Abholer umschrieb das Gebäude mit „gläserner Palast“. Er empfand die Verwendung von Glas als innovativ, welches, zusammen „mit der Lichttechnik, das Auto und auch das Gebäude perfekt inszeniert“. Hinsichtlich der Gebäudetechnik war für ihn „alles auf dem neuesten Stand“, was ihm zeigt, dass „das Unternehmen mit der Zeit geht, was es auch muss“.

Der Aufenthalt im Audi Forum Neckarsulm wurde als angenehm (2/5), eindrucksvoll, informativ und zufriedenstellend, gemütlich, entspannt und als einfach gut beschrieben. Eine Person sagte aus, dass die Abholung die richtige Entscheidung gewesen sei.

Vier der Befragten würden auch das nächste Auto wieder in Neckarsulm abholen, denn es sei „ein interessanter Ausflug“ und „ein gutes Konzept der Verbindung von Abholung und Unternehmung“ gewesen. Das Auto wurde „nicht wie ein Sack Kartoffeln übergeben und auch in einem besseren Ambiente als beim Händler“. Das Erlebnis habe sich gelohnt (2/5) und die „wiederkehrenden Neuerungen machen auch einen zweiten Besuch lohnend“. Außerdem äü-

berte ein Abholer, dass man „mit jedem Auto eine Erinnerung verbindet“ und „auch der Aufenthalt im Audi Forum eine besondere Erinnerung erzeugt“. Nur eine Person würde das nächste Auto nicht wieder selbst abholen, da für sie die Abholung „ein einmaliges Erlebnis“ war und diese „Momentaufnahme ausreiche“. Jedoch könnte es sich diese Person vorstellen, beim nächsten Auto nach Ingolstadt zu fahren.

### Zwischenfazit Neckarsulm

Die **Interaktion** wurde von 5/5 Abholern positiv bewertet. Der Fahrzeugübergabeprozess wurde als gut, informativ, professionell, routiniert, eindrucksvoll, entspannt, reibungslos, zeremoniell, ausführlich und individuell beschrieben.

Bei der **Betreuung** wurde von 5/5 Personen der gute Service benannt. Außerdem ist das „Heute-ein König-Prinzip“ empfunden worden. Perfekt, nett, kundenfreundlich, immer da, nicht aufdringlich und qualitativ gut waren weitere Schlagworte hinsichtlich des Services. Die Mitarbeiter selbst wurden als freundlich und gelassen bezeichnet.

Die **Zusatzleistungen** wurden nicht konkret erwähnt, das kostenlose Essen wurde jedoch von allen Personen angenommen.

5/5 Abholern haben das Werk besichtigt. Über die weiteren **Events** wurde von den Abholern nichts geäußert.

Die folgenden **Räumlichkeiten** wurden aufgesucht: Restaurant (5/5), Shop (1/5), Ausstellungsfläche (5/5), Gebäude generell besichtigt (5/5).

Das **Gebäude** selbst wurde auf Nachfrage als hell und freundlich (4/5) bezeichnet. Weiter wurde es als modern, mit Wiedererkennungswert, zeitgemäß, technisch kühl, großzügig, gelungen, einladend, schlicht und funktionell beschrieben. Das angenehme Ambiente, eine gute Orientierung und die perfekte Inszenierung von Auto und Gebäude wurden ebenfalls erwähnt.

**Gründe** für die Selbstabholung waren der gute Service (1/5), das Werk (4/5), die Kosten (1/5), das Erlebnis (2/5), die Empfehlung (1/5) und die Veränderungen des Forums (1/5).

Während des Aufenthaltes **fiel** den Abholern besonders der Service (5/5), das Werk (5/5), das Essen (1/5) und die Organisation (1/5) **auf**.

Zusammenfassend waren für die Abholer im Audi Forum Neckarsulm das Werk, die Technik und auch der Service am augenfälligsten. Jedoch wurden hier die Änderungen in der Ausstattung und im Gebäude ebenfalls wahrgenommen. Die Architektur wurde sehr umfassend beschrieben, was bedeutet, dass die Abholer auch darauf achteten. Die Gesamterscheinung und der gesamte Ablauf im Inneren sind somit auch in Neckarsulm wichtig.

### 3.3.2.2 BMW

#### *München*

Aufgrund der Neueröffnung der BMW Welt holten, wie erwartet, alle Befragten zum ersten Mal ihr Auto bei BMW selbst ab. Eine Person war aber zuvor bei Mercedes in Sindelfingen, eine bereits zweimal bei Audi in Ingolstadt und eine Person hatte vor 18 Jahren ihren Ford in Köln abgeholt.

Die Gründe für die Selbstabholung waren das Werk (4/5, Einblick in die Produktion), und das Ambiente (5/5) und die Architektur (5/5). Von einer Person wurde zusätzlich der Kostenvorteil als Abholgrund genannt. Es wurden auch die speziellen Eindrücke, das Erlebnis und „das in Anspruch nehmen, was BMW bietet“, betont.

Alle Abholer hatten sich im Vorfeld ausführlich über das Internet oder den Händler informiert, somit entsprachen die Erwartungen dem Erlebten und es gab keine Überraschung. Erwartet wurden ein positives Erlebnis und „ein Stückweit die Persönlichkeit des Unternehmens“ sowie eine gute Betreuung.

Auf die Frage nach den besuchten Stationen der BMW Welt wurden jeweils von 5/5 Abholern das Werk, das Briefing sowie das Essen in der Lounge genannt. Daneben haben 3/5 Personen die BMW Welt-Führung mitgemacht („um das ganze Unternehmen zu sehen“), den Shop hat 1/5 Personen explizit besucht und 1/5 Personen kombinierte die Abholung mit einer Besichtigung der Stadt München.

Generell ist allen Abholern (5/5) die Architektur besonders aufgefallen. Sie wurde als ein „Prunkbau“ beschrieben, als „riesiges Gebäude mit sehr ruhigem Ambiente und ruhiger Musik“, wobei von einem Abholer die von ihm erwartete BMW-Sportlichkeit in dem Gebäude nicht wiedergefunden wurde. Eine andere Person empfand das Gebäude als „wahnsinnige Architektur“. 2/5 Befragten fiel zusätzlich der kundenfreundliche Service auf, und es wurden „alle Kleinigkeiten im Service, die ins Gewicht fallen“, als positiv beschrieben.

Bei der Fahrzeugübergabe wurden die Freundlichkeit der Mitarbeiter (witzige und auskunftsfähige Mitarbeiter) und die informative und interessante Übergabe erwähnt. Diese wurde als qualitativ gut gestaltet und professionell, perfekt und beeindruckend bewertet. Durchweg (5/5) wurde auch der theoretische Teil der Fahrzeugübergabe am Product Info Computer (PIC) sehr gut aufgenommen. Er habe Spaß gemacht (3), sei interessant, witzig und habe „Appetit auf das Auto gemacht“.

Die Architektur wurde schließlich konkret erwähnt und das Gebäude als riesig, rund, geschmeidig und geschwungen, schön (2/5) und gelungen, mit viel Glas, faszinierend, beeindruckend (2/5), sehr interessant sowie als einmalig und sehenswert beschrieben. In dem „nicht quadratischen Bau“ sei alles offen, hell und einsehbar. Außerdem wurde die Architektur als zum Olympiapark passend bezeichnet und mit dem BMW Werk in Leipzig verglichen.

Den Aufenthalt haben die Abholer mit harmonisch, beeindruckend, lohnend (2/5), mit phantastischer Architektur und als angenehme Erinnerung beschrieben.

Alle Befragten würden ihr nächstes Fahrzeug wieder in der BMW Welt abholen. Grund dafür war, dass man durch den Aufenthalt sehen konnte, wofür man bezahlt habe. Außerdem sei es ein „schöner Kurzurlaub“ gewesen, der Tag werde „lange in Erinnerung bleiben“ und der Tag sei „erlebnisreicher als im Autohaus“ gewesen. Auch wenn eine Person bereits alles gesehen habe, würde sie dennoch wieder in die BMW Welt kommen.

### Zwischenfazit München

Bezüglich der **Interaktion** wurde von 5/5 Abholern das Briefing (PIC) als witzig und spaßig erwähnt. Der gesamte Prozess wurde als harmonisch, lohnend, freundlich, informativ, qualitativ gut, professionell, perfekt und beeindruckend beschrieben.

Die **Betreuung** wurde als kundenfreundlich, freundlich, witzig und auskunftsfähig empfunden. Alle Kleinigkeiten wurden positiv erlebt.

Die **Zusatzleistungen** wurden nicht erwähnt.

An angebotenen **Events** wurde das Werk besichtigt (5/5) und die Führung durch das Gebäude mitgemacht (3/5).

Folgende **Räumlichkeiten** wurden explizit aufgesucht: Lounge (2/5), Restaurant (5/5), Shop (1/5) und das gesamte Gebäude besichtigen (3/5).

Das **Gebäude** wurde von 5/5 Personen auch ohne Nachfrage erwähnt. Es wurde konkret als Prunkbau, einmalig, riesig, phantastisch, faszinierend, beeindruckend (3/5), geschwungen, rund, geschmeidig, schön, offen, hell sowie mit Glas und ruhigem Ambiente beschrieben.

Die **Gründe** für die Selbstabholung waren das Werk (4/5), die Architektur und das Ambiente (5/5), die Kosten (1/5), das Erlebnis (2/5), das Kennenlernen des Unternehmens (2/5), die Empfehlung des Händlers (1/5) und Informationen aus dem Internet bzw. der Presse (3/5) sowie die Kombination mit einer Stadtbesichtigung von München (1/5).

Besonders **fielen** den Abholern während des Aufenthaltes die Architektur (5/5) und der Service (2/5) **auf**.

In der BMW Welt war die Architektur das Hauptaugenmerk der Abholer. Das Werk war zwar auch ein wichtiges Element, jedoch waren die Architektur und das Ambiente besonders ausschlaggebend bei der Entscheidung für die Selbstabholung. Bei der Übergabe wurde speziell der theoretische Teil (PIC) bemerkt. Die Erwähnung des Services und auch der weiteren Stationen ist ein Hinweis, dass das gesamte Programm umfassend und die architektonische Gestaltung bis ins Detail stimmig sein müssen.

### 3.3.2.3 Mercedes

#### *Sindelfingen*

Im Kundencenter in Sindelfingen hatten vier der befragten Abholer zuvor bereits mindestens ein Auto dort abgeholt, nur ein Abholer war am Tag der Befragung zum ersten Mal im Kundencenter. Gründe für die Selbstabholung waren aufgrund des Herstellerwechsels, „das Haus Mercedes kennen lernen“ (1/5), vor allem das Werk zu sehen (2/5) und es den Kindern zu zeigen, die Kostenersparnis (1/5) und zwei der Befragten (2/5) sahen in der Selbstabholung eine Möglichkeit, „das Auto von Anfang an selber zu fahren“ und „den Tag ohne Stress“ mit einem Besuch in Stuttgart zu verbinden. Ebenfalls wurde genannt, dass der Autokauf nicht alltäglich sei und man sich daher gerne Zeit für die Übergabe nehme.

Die Erwartungen der Abholer von dem Aufenthalt standen meist im Zusammenhang mit der Werksführung (4/5). Die Abholer wollten „sehen, wie das Auto produziert wird“ und „wie alle Vorgänge ablaufen“, sie wollten einen „Eindruck der Marke gewinnen“ und einen angenehmen und schönen Tag erleben. Da sie sich über den Händler oder das Internet schon vorab informiert hatten, wurden ihre Erwartungen insgesamt erfüllt.

4/5 Abholern haben die Werksführung mitgemacht, nur eine Person war voller Erwartung auf das Auto, so dass sie schnell die Übergabe machen wollte. 5/5 Abholern waren zum Essen in der Kundenlounge und besuchten den Shop. Eine Person beobachtete in der Lounge die Übergabe an andere Abholer. Die Ausstellung hat sich bewusst nur einer der Befragten angesehen.

Generell wurde besonders wahrgenommen, dass der Empfang und der Service durch die Mitarbeiter an allen Stationen freundlich, zuvorkommend und kundenorientiert waren. Der Ablauf war laut einer Person professionell und gut vorbereitet, so dass er sich sehr wohl gefühlt habe. Weiter wurden die ruhige, angenehme Atmosphäre (3/5) „trotz vieler Autos und Übergaben“ und die Übersichtlichkeit des Kundencenters gelobt. Die Exklusivität der Lounge wurde ebenfalls hervorgehoben.

Die Übergabe selbst wurde durchweg (5/5) als kompetent und professionell beurteilt, bei der „alle Komponenten gut und freundlich erklärt“ wurden.

Bei der Beschreibung der Architektur wurde vorrangig auf das Ambiente eingegangen: „Es hat alles gut gepasst“, „es ist angenehm und funktionell ausgestattet“ und „nett gestaltet“. Die Anlage sei großflächig und übersichtlich angelegt und sauber. Die Architektur selbst wurde als modern und sachlich beschrieben. Einer Person fiel auf, dass viel Glas verwendet wurde, wodurch viel Licht ins Innere kommt und das Gebäude hell und freundlich (2/5) wirkt. Nichts sei versteckt oder verdeckt, alles sei offen gehalten. Der funktionelle Aufbau wurde erwähnt und das Gebäude wurde von einer Person als luftig, elegant und modern beschrieben.

Der Aufenthalt wurde als nicht übertrieben, nicht abgehoben, bodenständig, professionell, angenehm (3/5), freundlich und als eine „runde Sache“ beschrieben.

5/5 Abholern würden beim nächsten Autokauf wieder selbst das Fahrzeug abholen, da der Tag für alle ein besonderes Erlebnis war: Die „Übergabe war ein Highlight“ und „das Werk war toll und hat die Abholung aufgewertet“, „nichts ist negativ gelaufen“.

### *Zwischenfazit Sindelfingen*

Die **Interaktion** wurde als kompetent (2/5), professionell (2/5), gut, freundlich, bodenständig, informativ, nicht abgehoben und angenehm beschrieben. 1/5 Personen empfand die Übergabe als schnell abgewickelt und 1/5 Personen fühlte sich in guten Händen.

Die **Betreuung** wurde als professionell, freundlich, zuvorkommend (2/5) und kundenorientiert beschrieben.

**Zusatzleistungen** wurden von keiner Person angesprochen.

Bezüglich der **Events** wurde allein die Werksführung erwähnt (4/5).

Besucht wurden die folgenden **Räumlichkeiten**: Restaurant/Lounge (5/5), Shop (5/5), Beobachtungspunkte (1/5), Ausstellung (1/5).

Das **Gebäude** wurde als angenehm, funktionell (2/5), nett, sauber, übersichtlich, modern, sachlich, hell (3/5), freundlich (3/5), offen und elegant und das Ambiente als passend beschrieben.

**Gründe** für die Selbstabholung waren das Kennenlernen des Unternehmens (2/5), das Werk (4/5), die Kosten (1/5), das Erlebnis (3/5) und die Besichtigung von Stuttgart (1/5).

Den Abholern **fielen** während des Aufenthaltes besonders der Service der Mitarbeiter (4/5), der organisatorische Ablauf (1/5) und die Atmosphäre (3/5) **auf**.

Jede befragte Person achtete auf unterschiedliche Dinge. Auf konkrete Nachfrage kamen Beschreibungen der Architektur/Konstruktion. Oft wurden Übergabe und Fahrzeugeinweisung erwähnt. Jedoch übergreifend genannt – und somit wichtig – waren der Umgang der Mitarbeiter, das Ambiente und das Werk. Folglich müssen alle Elemente zusammen stimmig sein, um die gewünschte Wirkung auf alle Abholer zu erzielen.

### *Rastatt*

Im Kundencenter in Rastatt war für drei der Fahrzeugabholer am Tag der Befragung die zweite Abholung im Kundencenter in Rastatt. Für eine Person war dies die erste Abholung, eine andere Person war zuvor im Audi Forum in Ingolstadt.

Als Gründe für die Entscheidung zur Selbstabholung wurde von 4/5 das Werk genannt.

Diesbezügliche Aussagen waren: Herstellung und Fertigung ansehen, Sauberkeit im Werk ansehen, Einblick in die Prozesse bekommen, B-Klasse ist neues Modell, daher Fertigung beobachten, „vor allem durch das Werk unterscheidet sich die Selbstabholung vom Händler“. Daneben wurde vom Erstabholer genannt, dass er das Haus Mercedes kennen lernen wollte, eine andere Person wollte mit der Selbstabholung darüber hinaus Geld sparen. Daneben wurden viele Spielgelegenheiten für Kinder als Beweggrund genannt. Eine Person hatte beim letzten Mal das Abholen als etwas Besonderes wahrgenommen, hatte jedoch noch nicht genug gesehen.

Die Fahrzeugabholer (4/5) erwarteten vor allem, die Abläufe im Werk beobachten zu können (Mensch und Roboter). Eine Person erwartete zudem, dass es „nicht nur eine Schlüsselübergabe sein wird, sondern dass dabei alles zu sehen ist“. Schließlich wurden alle Erwartungen erfüllt. Nur eine Person hatte keine konkreten Vorstellungen von der Selbstabholung.

1/5 Befragten fiel bei dem Besuch im Kundencenter der Roboter im Foyer auf. Die Abholer (3/5) waren beeindruckt von dem Einsatz der Technik und von der Montage und den Schweißarbeiten, die bei der Werksführung zu beobachten waren. Weiter hoben 2/5 Abholern die gute Organisation der Anreise, des Ablaufes und der Führung hervor, sowie einmal die Regelung der Abgabe des Mietautos. Auch der Service wurde einmal erwähnt. 2/5 Personen fielen die Architektur mit dem Tunnel und den verschiedenen Ebenen und die Modernisierung sowie die Sauberkeit und gute Organisation auf. Der Blumenstrauß, den der Händler überreichen ließ, wurde einmal erwähnt. Dies ist jedoch keine Zusatzleistung des Kundencenters.

Alle Befragten (5/5) haben die Werksführung mitgemacht, waren im Shop und haben in der Kundenlounge bzw. im Restaurant gegessen. Eine Person hat sich bewusst die Ausstellungsfläche angesehen. Die Kinder haben die vielen Spielmöglichkeiten genutzt.

Die Fahrzeugübergabe wurde von allen Abholern positiv aufgenommen, da alles kompetent und gut erklärt wurde und man bemüht war, alle Fragen zu beantworten.

Bei der Frage nach der Architektur wurde von 1/5 Abholern geantwortet, dass er diese nicht wahrgenommen habe, da bei ihm eher das Auto im Fokus stehe. Ein anderer beschrieb sie als futuristisch, mit Holz, Metall und Stahl. Die Architektur sei für ihn „wie Mercedes: Gediegen und gepflegt“. Das Gebäude sei offen und ruhig, nicht überladen, und es seien keine Wege vorgegeben. Eine andere Person nahm besonders die Gepflegtheit und Sauberkeit sowie das Parkett und die Dekoration wahr. Und eine weitere Person empfand alles sauber und schön und bemerkte den möglichen Blick ins Gebäude und hinaus sowie die schöne Anlage und das gepflegte Umfeld. Die fünfte Person empfand „alles aus einem Guss“ und „gut designed“.

Der Aufenthalt wurde als gelassen und ohne Stress, als ein gelungener und schöner Tag, als empfehlenswert und beeindruckend beschrieben. Eine Person fühlte sich „in Rastatt wie zu Hause“.

Ein weiterer Besuch des Kundencenters ist von 4/5 der Befragten vorgesehen, da es ein schön-

ner Tag war, „die Technik sich stetig ändert und somit immer wieder Neues zu sehen ist“ und das Ambiente schön ist. „Es war ein schönes Paket, man möchte nichts missen“. Eine Person hatte durch die Abholung „ein anderes – besseres Bild von der Marke“ erhalten. Ein Befragter war der Meinung, dass er bereits alles gesehen habe und daher das nächste Auto eher nicht mehr selbst abholen werde.

#### Zwischenfazit Rastatt

Die **Interaktion** wurde als zufriedenstellend, gelassen und ohne Stress beschrieben. Besonders die Übergabe an sich wurde hervorgehoben: 5/5 empfanden diese als gut erklärt und positiv.

Die **Betreuung** wurde als kompetent und engagiert bezeichnet.

Bezüglich der **Zusatzleistungen** wurde lediglich erwähnt, dass der Händler einen Blumenstrauß überreichen ließ. Dies wird jedoch nicht vom Kundencenter selbst angeboten.

An **Events** nutzten die Abholer (5/5) das Angebot der Werksbesichtigung.

Es wurden die folgenden **Räumlichkeiten** aufgesucht: Shop (5/5), Lounge (5/5), Restaurant (5/5), Ausstellung (1/5) und Kinderspielfläche (1/5)

Das **Gebäude** wurde als futuristisch, offen, gediegen und gepflegt wie Mercedes, sauber (3/5) und schön beschrieben. Es wurde als „aus einem Guss“ wahrgenommen. Genauso wurde die schöne Anlage gelobt. 1/5 Personen hatte das Gebäude gar nicht wahrgenommen, weil sie nur auf das Auto konzentriert war.

**Gründe** für die Selbstabholung waren das Werk (4/5), das Kennenlernen des Unternehmens (1/5), die Kosten (1/5), die Kinderspielgelegenheit (1/5), das Beobachten der Abläufe (1/5), das Erlebnis (2/5) und der Umbau (1/5).

Den Abholern **fiel** während des Aufenthaltes besonders die Technik bzw. das Werk (3/5), der Roboter im Gebäude (1/5), die Organisation (2/5), der Service (1/5) sowie die Architektur und der Umbau (2/5) **auf**.

Besonderer Wert beim Kundencenter in Rastatt wurde generell auf das Werk und die Technik, auch in der Ausstattung, gelegt. Die Innenausstattung, die Sauberkeit und der Service fielen positiv auf. Die Architektur an sich wurde erst auf Nachfrage beschrieben. In Rastatt wurden von den Abholern neben der Technik auch unterschiedliche Elemente wahrgenommen, weshalb das Gesamtkonzept des Kundencenters wesentlich ist. Da vergleichsweise viele Kinder in Rastatt zu sehen waren, die die zahlreichen Spielbereiche nutzten, ist auch dieser Teil wesentlich. Jedoch hatte nur 1/5 der Abholer ein jüngeres Kind und erwähnte die Spielmöglichkeiten.

*Bremen*

In Bremen waren von den befragten Abholern zwei Personen bereits zuvor als Besucher in diesem Kundencenter. 4/5 Abholern waren das erste Mal in Bremen, zwei von ihnen hatten das vorherige Auto bei Mercedes in Sindelfingen bzw. bei Volkswagen in Wolfsburg abgeholt.

Als Gründe für die Selbstabholung wurde in Bremen von 3/5 Personen die Kostenersparnis genannt, 3/5 der Abholer wollten ebenfalls das Werk sehen („wie das Ganze gebaut wird“). 1/5 Abholern hatte sich dazu entschieden, da er ein Highlight in der Abholung sah und sich einen schönen Tag machen und Bremen besichtigen wollte. 1/5 Personen nannte auch die Zufriedenheit mit dem vorherigen Besuch und den zwanglosen Umgang und Service als Gründe für die Abholung. Eine Person sah in der Selbstabholung eine Möglichkeit, aus dem Alltag herauszukommen.

Die Abholer erlebten das, was sie im Vorfeld auch erwartet hatten (Werk und Einweisung in die neue Technik des Autos), da sie über Bekannte oder den Händler bereits ausreichend informiert waren. Da bei 1/5 Personen das Auto der erste Mercedes war, wollte diese „das Unternehmen und das Auto genau kennen lernen“. Eine Person hatte sich innerlich so auf das Auto und das Werk gefreut, dass sie keine besonderen Erwartungen hatte, von dem Besuch aber begeistert war.

Besucht wurde von 4/5 der Befragten das Werk, alle (5/5) aßen in der Lounge, 2/5 waren explizit im Shop und 1/5 Personen sah sich bewusst die Ausstellungsmodelle an. 3/5 der Befragten gaben an, dass sich allgemein im Kundencenter umgesehen haben.

Bei der Frage nach den generell aufgefallenen Elementen wurde die Arbeit im Werk (2/5) genannt. Es fiel die Montage bzw. Hochzeit auf, und man war über die viele Handarbeit überrascht und begeistert von den Robotern. Eine Person nannte das gute Essen, die Beobachtung der anderen Abholer in der Lounge und die gut geregelten Abläufe, sowie den ausgestellten Mercedes SL und die Wasserfläche vor dem Center. Eine andere Person fand alles großzügig angelegt. Wieder ein anderer Abholer erwähnte den guten Service, „wie gut man aufgenommen wurde“, dass „die Mitarbeiter nicht unter Zeitdruck“ waren und „an den Abholer angepasst“ waren. Sie bemerkte auch die Ausstrahlung von Ruhe und die „gediegene Einrichtung“. Die fünfte Person empfand alles als „eine Nummer besser als beim Händler“, was man auch länger in Erinnerung behalte. Diese Person fühlte sich als menschlich behandelt, nicht abweisend oder übertrieben, und bemerkte, dass „überall ein Lächeln zu sehen“ sei.

Die Fahrzeugübergabe wurde als angenehm, ausführlich genug, gut erklärt und total begeistert beschrieben. Die Übergabe an einen Abholer dauerte zwei Stunden und wurde von ihm auch als „mehr als nur eine einfache Übergabe“ wahrgenommen.

Auf die Frage nach der Architektur wurde sie als elegant, sehr modern (4/5), hell (2/5), großzügig und ansprechend beschrieben. Das „kühle Ambiente“ („wobei man aber auch nichts Buntes will“), die Verwendung von Stahl und die Teichanlage bzw. das Wasser wurden jeweils von 2/5 Personen erwähnt.

Der Aufenthalt wurde als angenehm (3/5), zufriedenstellend (2/5), interessant, „einfach super“ und „vom Empfang bis zur Auslieferung in guten Händen liegend“ beschreiben.

Alle Befragten würde ihr nächstes Fahrzeug wieder selbst abholen, da alles gut gelaufen sei, es Spaß gemacht habe, es ein Highlight war und nichts zu ändern sei. Eine Person fühlte sich näher mit dem Fahrzeug verbunden, da sie schon die erste Minute des Fahrzeugs, die Geburt, mitgemacht habe. Man freute sich lange auf das Auto und es war ein toller Tag.

### Zwischenfazit Bremen

Die **Interaktion** wurde als angenehm, ausführlich (3/5), gut erklärt, begeisternd, ausgewogen, zufriedenstellend, interessant und in guten Händen liegend beschrieben.

Die **Betreuung** wurde menschlich, lächelnd, nicht abweisend, nicht unter Zeitdruck, gut aufgenommen gefühlt und als guter Service empfunden.

**Zusatzleistungen** wurden nicht erwähnt.

Von den **Events** wurde die Werksbesichtigung (4/5) wahrgenommen.

Die folgenden **Räumlichkeiten** wurden genutzt: Lounge, Essen (5/5), Shop (2/5), Ausstellung (1/5) und im Gebäude herumgelaufen (3/5).

Das **Gebäude** wurde als elegant, modern (5/5), hell (2/5), großzügig und grau, mit Stahl (2/5) und kühlem Ambiente beschrieben. Auch die Teichanlage ist aufgefallen (2/5).

**Gründe** für die Selbstabholung waren die Kosten (3/5), das Werk (3/5), der Erlebniswert (3/5), das Kennenlernen des Unternehmens (1/5) und die Besichtigung der Stadt Bremen (1/5).

Besonders **fielen** den Abholern während des Aufenthaltes die Technik bzw. das Werk (2/5), das Essen (1/5), die Beobachtungspunkte bzw. Lounge (1/5), die gesamte Anlage (2/5), das Ambiente bzw. die Atmosphäre (2/5), der Service (2/5) und die Organisation (1/5) **auf**.

In Bremen wurden von den Befragten unterschiedliche Elemente wahrgenommen. Das Werk ist dabei jedoch am deutlichsten hervorgehoben worden. Zu gleicher Gewichtung wurden aber auch der Service, das Ambiente und die Einrichtung und die gesamte Anlage wahrgenommen. Somit sind auch in diesem Kundencenter der Gesamteindruck und die stimmige Gestaltung entscheidend.

### 3.3.2.4 Volkswagen

#### *Wolfsburg*

In der Autostadt in Wolfsburg war die Abholung für alle fünf Befragten an diesem Tag die erste. Eine Person war zuvor schon einmal als Gast in der Autostadt und eine zweite Person war vorher als Besucher im Audi Forum in Ingolstadt.

Als Grund für die Selbstabholung wurde von drei Befragten die Möglichkeit des Kennenlernens des Unternehmens genannt – „miterleben, was passiert“, „wie läuft es im Unternehmen ab“, „VW-Familie kennen lernen, und alles Drum und Dran“, das „ganze informative und umfassende Programm“ sehen. Alle Befragten hatten sich vorher über die Autostadt informiert und wollten genau das miterleben und einen schönen Tag verbringen (5/5). Eine Person gab zusätzlich als Grund die Kostenersparnis an. Zwei Personen gaben als weiteren Grund die Technik und das Werk bzw. die Fahrzeugfertigung an.

Bei der Frage nach den Erwartungen im Vorfeld wurden genannt: Viele Autos sehen, überraschen lassen, ein großes Gelände und alle Marken sehen, Museum, Unterhaltungsprogramm, Sehenswertes und insgesamt einen schönen Tag erleben (4/5). Sie hatten genau das erwartet, was später eintraf.

3/5 der Befragten verbrachten zwei Tage in der Autostadt. Neben der Fahrzeugübergabe wurden die Markenpavillons besichtigt (5/5), das ZeitHaus (5/5), der Turm (2/5), das Werk (3/5), das Fahrsicherheitstraining (1/5), die Offroad Tour (1/5), die Flussfahrt (1/5), Erlebnistour (2/5), wobei diese Events von verschiedenen Personen gebucht wurden und nicht alle von einem Abholer. Alle (5/5) haben mehrfach auf dem Gelände in den Restaurants gegessen. Ein Abholer hat zusätzlich auch die Stadt Wolfsburg besichtigt.

Generell ist den Abholern während des Besuches Verschiedenes aufgefallen. Ein Befragter hob die Markenpavillons hervor, die Faszination der Türme und die Freundlichkeit der Mitarbeiter. Eine zweite Person ging nur auf die Mitarbeiter ein und beschrieb sie als sehr freundlich, entgegenkommend. In allen Stationen fiel dieser Person die Höflichkeit und natürliche Freundlichkeit auf. Die dritte Person lobte ebenfalls den freundlichen Empfang und das generell freundliche Personal. 2/5 Personen nahm besonders die Technik wahr („mit den großen Maschinen“, „sehen, wie Mensch und Maschine zusammenarbeiten“). Und durch die vielen anderen Volkswagen-Käufer sah sich die eine Person in ihrer Meinung über die Qualität des Autos bestätigt. Einer vierten Person fielen die unerwartete Größe des ganzen Geländes und die vielen Spielmöglichkeiten für die Kinder und die ganze Familie auf. „Die Kinder werden mit einbezogen“, „es ist immer etwas zu sehen und zu tun, und für alle ist was dabei“. Ebenfalls fiel dieser Person die Freundlichkeit der Mitarbeiter auf. Der fünfte Abholer sah in der Autostadt die Vermittlung von Lebensgefühl. Das Gelände war aus seiner Sicht stimmig und nicht schmutzig, wie er aufgrund der Lage auf einem Fabrikgelände erwartet hatte. Auch die stimmige Ausstattung der einzelnen Elemente fiel ihm auf. Daneben wurde die Zuvorkom-

menheit und Freundlichkeit der Mitarbeiter an allen Stationen wahrgenommen, „die nicht überzogen ist und man gerne öfters hätte“. Die Vielzahl der Mitarbeiter wurde ebenfalls erwähnt. Generell nahm diese Person die Lockerheit und Vielseitigkeit des Unternehmens wahr.

Die Fahrzeugübergabe selbst wurde als schön, interessant und meist als ausführlich (3/5) beschrieben. Sie war für eine Person „der zentrale Punkt des Aufenthaltes“. Eine andere Person bemerkte die gute Vermittlung der Technik an nicht technisch begabte Besucher und die Emotion, die bei der Übergabe aufkam. Zwei Personen empfanden die Übergabe als zu schnell und zu kurz und „beinahe emotionslos“, was für beide etwas enttäuschend war, aber nichts an dem allgemein positiven Gesamteindruck änderte.

Die Architektur wurde auf unterschiedliche Art wahrgenommen. Eine Person beschrieb sie als durchgängig einsehbar, und eine andere nahm vor allem die Hügellandschaft und die einzelnen Teile darin, die zu begehen, erleben und zu entdecken waren, wahr. Wiederum eine andere Person erklärte, dass „alles sehr imposant“ und „architektonisch stark wirkend“ sei aufgrund der gut angelegten und schönen Architektur. Die Türme und das Kundencenter wurden als gläsern und das ganze Gebäude des Kundencenters als sichtbar beschrieben. Eine dritte Person empfand die Architektur als sehr modern, offen und schön angelegt. Und der fünften Person fielen besonders die schlichten Pavillons und der gelungene Kontrast zur Fabrik auf.

Der Aufenthalt wurde von den Abholern als ein „ein super Tag“, erlebnisreich, informativ und unterhaltsam, nett und höflich und „rundherum eine runde Sache“ beschrieben.

Alle Befragten würden auch ihr nächstes Fahrzeug wieder in der Autostadt abholen, da noch mehr Aspekte zu sehen seien (2/5), einiges sich ändere, es ein Erlebnis war und nicht alltäglich. Die beiden Befragten, die nur einen Tag in der Autostadt verbracht haben, würden sich allerdings beim nächsten Mal mehr Zeit nehmen, da so viel geboten wird.

#### Zwischenfazit Wolfsburg

Die **Interaktion** wurde als schön, interessant, ausführlich, unterhaltsam und erlebnisreich beschrieben. 1/5 Personen empfand die Übergabe als kurz und emotionslos, 1/5 fand sie ebenfalls zu kurz, beide waren jedoch in ihrer Meinung dadurch nicht negativ beeinflusst.

Die **Betreuung** wurde als freundlich (5/5), entgegenkommend, höflich, zuvorkommend, wissend (2/5) und bemüht empfunden worden, die hohe Anzahl der Mitarbeiter fiel ebenso auf.

Die **Zusatzleistungen** wurden nicht erwähnt.

Von den angebotenen **Events** wurden die Werksführung (3/5), das Fahrtraining (2/5) und Führung (2/5) genutzt.

An **Räumlichkeiten** wurden die Markenpavillons (5/5), die Türme (2/5), das ZeitHaus (3/5), die Restaurants (5/5), die Spielmöglichkeiten für Kinder (1/5) und Führung (2/5) besucht.

Zum **Gebäude** wurde von den Abholern Folgendes ausgesagt: Lebensgefühl vermittelnd, sauber, stimmig (2/5), Gelände gut angelegt (3/5), Erleben und Entdecken möglich, architektonisch stark wirkend, schön, gläsern, modern, offen, einsehbar, schlicht, gelungener Kontrast zur Fabrik.

Die **Gründe** für die Abholung waren das Kennenlernen des Unternehmens (3/5), das Werk (2/5), die Urlaubszeit (3/5), der Erlebniswert (5/5) und die Kosten (1/5).

Während des Aufenthaltes **fielen** den Abholern besonders das Gebäude (2/5), der Service der Mitarbeiter (5/5), die Technik (2/5) und die Größe des Geländes (1/5) **auf**.

Bei der Autostadt in Wolfsburg wurde auf verschiedene Elemente Wert gelegt. Alle Abholer hoben den Service der Mitarbeiter besonders hervor, aber auch die Anlage der Stadt und die vielen Events und Besichtigungsmöglichkeiten wurden deutlich wahrgenommen und waren auch erwünscht. Bei der konkreten Nachfrage nach der Architektur wurden die Offenheit des Gebäudes durch die Glasverwendung und das gesamte Gelände beschrieben, weniger die einzelnen Stationen. Die Zusatzevents, wie Flussfahrt etc., wurden von verschiedenen Personen sehr unterschiedlich genutzt, und die Angebote wurden nur von wenigen Befragten komplett angenommen.

### 3.3.3 Vergleich der Abholerwahrnehmungen

Wie schon beim Vergleich der Kundencenter selbst, werden auch bei den jeweiligen Abholerwahrnehmungen deutliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten sichtbar. Es soll hier eine Gegenüberstellung der verschiedenen Aussagen der Fahrzeugabholer der sieben Standorte folgen.

#### *Gründe für die Selbstabholung*

Von den Käufern wurde eine Vielzahl von Gründen für die Selbstabholung genannt. Einige davon wurden von mehreren Abholern, andere nur von einer Person genannt.

Der Erlebniswert wurde an den Standorten von jeweils 2 bis 3 von 5 Abholern als entscheidend für die Abholung genannt. Nur in der Autostadt waren es 5/5 der Befragten.

Das Werk wurde überall von jeweils 3 bis 4 Abholern als Grund genannt.

Die Architektur, bzw. das Ambiente war in München (BMW) bei 5/5 Abholern ein Grund für die Selbstabholung, in Ingolstadt (Audi) bei 2/5 sowie in Neckarsulm (Audi) und Rastatt (Mercedes) der Umbau bei je 1/5 Abholern. In Sindelfingen (Mercedes), Bremen (Mercedes) und Wolfsburg (Volkswagen) wurde diese nicht als Grund genannt.

Der Kostenfaktor war an allen Standorten von 1/5 Personen ein Beweggrund. Nur in Bremen hat die Kostenersparnis 3/5 Personen zur Selbstabholung bewegt.

Um das Unternehmen kennenzulernen, holten in München (BMW) und in Ingolstadt (Audi) je 2/5 Personen das Auto selbst ab, in Wolfsburg (Volkswagen) 3/5, in Rastatt und Bremen (Mercedes) je 1/5 und in Sindelfingen (Mercedes) 2/5 Abholer.

Empfehlungen von Händlern oder Berichte aus der Presse waren in München, Ingolstadt und Neckarsulm für wenige Abholer Gründe für die Selbstabholung.

In Neckarsulm (Audi) wurde zusätzlich noch der gute Service als Grund genannt, in Wolfsburg (Volkswagen) der Urlaub, in Rastatt (Mercedes) die Spielflächen und in Ingolstadt (Audi) das Museum. Die Besichtigung der Städte München, Bremen und Stuttgart (Sindelfingen) selbst waren noch ein weiterer Grund für je einen Abholer.

### *Interaktion*

Die Interaktion wurde von allen (5/5) Fahrzeugabholern in allen Kundencentern als positiv bewertet. Hinsichtlich des Inhalts wurde die Übergabe als interessant, informativ, spannend, begeisternd und eindrucksvoll, und hinsichtlich der Organisation wurde sie als professionell, perfekt, zufriedenstellend und reibungslos beschrieben. An den Standorten Neckarsulm (Audi) und Rastatt (Mercedes) wurde die Interaktion zusätzlich als entspannt und gelassen empfunden. In Neckarsulm (Audi), Bremen (Mercedes) und teilweise in Wolfsburg (Volkswagen) wurde die Übergabe noch als ausführlich beschrieben, während in Sindelfingen (Mercedes) und teilweise Wolfsburg (Volkswagen) die Übergabe als zu kurz und emotionslos empfunden wurde. In Ingolstadt (Audi) war einer Person die Terminierung beim Check In zuviel. Es wurde dabei jedoch von allen Abholern darauf hingewiesen, dass sich dies nicht negativ auf das Gesamttempfinden auswirke.

In München (BMW) wurde das Briefing am PIC als besonderer Spaß empfunden. Neckarsulm (Audi) wurde wegen der Individualität der Interaktion gelobt. Die Interaktion in Wolfsburg (Volkswagen) wurde als erlebnisreich beschrieben.

### *Betreuung*

Die Betreuung wurde ebenfalls von allen Abholern an allen Standorten als positiv eingestuft. Die persönliche Ebene betreffend wurde die Betreuung als freundlich und menschlich beschrieben und die fachliche Ebene betreffend als kompetent, qualitativ gut und professionell.

Darüber hinaus wurde bei BMW (München) das „Heute-ein-König-Prinzip“ empfunden sowie die Freude über die witzigen Mitarbeiter. Bei Volkswagen (Wolfsburg) wurde die große Anzahl der Mitarbeiter positiv bewertet. Bei Mercedes in Bremen fiel die gute Betreuung ohne

Zeitdruck auf.

### *Zusatzleistungen*

Die angebotenen Zusatzleistungen, wie Tankfüllung, Fotoaufnahmen etc., wurden in keinem der Kundencenter konkret erwähnt. Jedoch wurde bei Audi in Ingolstadt und in Neckarsulm laut Aussage der kostenlose Restaurantbesuch von allen Befragten genutzt. Die Lounge mit der kostenlosen Verpflegung wurde an allen Standorten von Mercedes von 5/5 Abholern aufgesucht, bei BMW von 2/5. Bei Volkswagen und bei Audi wurde die Lounge nicht explizit genutzt.

### *Events*

Die angebotenen Events der Kundencenter wurden auf unterschiedliche Weise gebucht. Von nahezu allen Befragten an sämtlichen Standorten der vier Unternehmen wurde die Werksführung wahrgenommen.

Bei Volkswagen in Wolfsburg wurden zudem von jeweils 2/5 Abholern das Fahrertraining und die Führung durch die Autostadt angenommen. Auch in München bei BMW wurde zusätzlich von 3/5 Personen die Führung durch das Gebäude gebucht. Die Abholer der Kundencenter von Audi und Mercedes besuchten allein das Werk.

### *Räumlichkeiten*

Bei der Befragung ergab sich, dass auch die Räumlichkeiten auf jeweils individuelle Weise aufgesucht wurden.

Sämtliche Abholer gingen in das Restaurant bzw. in die Lounge mit Bar, unabhängig davon, ob es kostenlos war oder nicht.

Der Shop wurde in München (BMW), Ingolstadt (Audi) und Neckarsulm (Audi) nur von je einem Abholer aufgesucht, während in Sindelfingen (Mercedes) und Rastatt (Mercedes) alle Abholer dort waren. In Bremen waren es nur 2/5 und in Wolfsburg wurde der Shop nicht erwähnt.

Die Ausstellungsflächen wurden unterschiedlich häufig frequentiert. In München (BMW) wurden diese gar nicht erwähnt, in Ingolstadt (Audi) wurde das Museum von 3/5 Abholern besichtigt und in Neckarsulm (Audi) haben sich alle Abholer die Ausstellungsflächen angesehen. An allen Standorten von Mercedes gab es jeweils nur einen Abholer, der sich die Ausstellung konkret angesehen hat. In Wolfsburg bei Volkswagen wurden die Markenpavillons, das ZeitHaus und die Türme von 5, 3 und 2 von 5 Abholern besichtigt.

In Wolfsburg (Volkswagen) und in Rastatt (Mercedes) wurden die Spielflächen für Kinder noch erwähnt bzw. genutzt.

### *Gebäude*

Alle Gebäude der Kundencenter wurden von den meisten Abholern als hell und freundlich und offen beschrieben.

Die Audi Foren in Ingolstadt und in Neckarsulm wurden als großzügig, sauber, funktionell, schlicht, innovativ und passend zur Marke bzw. als perfekte Inszenierung von Marke und Auto beschrieben. In Neckarsulm wurde noch das angenehme Ambiente erwähnt.

Die BMW Welt wurde als einmalig, riesig, phantastisch, faszinierend, beeindruckend sowie geschwungen beschrieben. Auch hier wurde ein ruhiges Ambiente wahrgenommen.

Das Kundencenter von Mercedes in Rastatt wurde futuristisch, sauber, gediegen und wie aus einem Guss beschrieben. Die Architektur in Sindelfingen wurde als übersichtlich, modern, elegant und sauber beschrieben, auch das passende Ambiente wurde erwähnt. In Bremen fielen die Großzügigkeit und Eleganz des Gebäudes, das moderne und kühle Ambiente sowie die Teichanlage auf.

Die Autostadt in Wolfsburg wurde als sauber, stimmig und gut angelegt beschrieben. Das Kundencenter selbst wurde als schlicht wahrgenommen. Generell vermittelte die Autostadt den Abholern Erlebniswert und Lebensgefühl.

### *Auffälligkeiten*

Hinsichtlich der Auffälligkeiten kristallisierten sich bei der Befragung ebenfalls Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Wahrnehmungen heraus.

Die Architektur fiel den Abholern während ihres Aufenthaltes besonders in München (BMW, 5/5), Ingolstadt (Audi, 4/5), Wolfsburg (Volkswagen, 2/5), Rastatt (Mercedes, 2/5) und Bremen (Mercedes, 2/5) auf. Die Atmosphäre wurde in Sindelfingen (Mercedes, 3/5) beschrieben.

Der gute Service war an allen Standorten besonders auffällig: In München (BMW, 2/5), Ingolstadt (Audi, 4/5), Neckarsulm (Audi, 5/5), Wolfsburg (Volkswagen, 5/5), Rastatt (Mercedes, 1/5), Bremen (Mercedes, 2/5) und Sindelfingen (Mercedes, 4/5).

Die Technik, bzw. das Werk war ein Augenmerk in Ingolstadt (Audi, 1/5), Neckarsulm (Audi, 5/5), Wolfsburg (Volkswagen, 2/5), Rastatt (Mercedes, 3/5) und in Bremen (Mercedes, 2/5). In München (BMW) und Sindelfingen (Mercedes) dagegen nicht.

Das Essen selbst wurde in Neckarsulm (Audi, 1/5) und in Bremen (Mercedes, 1/5) genannt.

Die Organisation generell wurde in Neckarsulm (Audi), Bremen (Mercedes) und Sindelfingen (Mercedes) von je 1/5 und in Rastatt (Mercedes) von 2/5 Abholern als bemerkenswert bezeichnet.

Des Weiteren fielen die Atmosphäre in Sindelfingen und in Bremen und die Größe des Geländes in Wolfsburg auf.

### *Zusammenfassung*

Insgesamt fiel auf, dass die Abholer mit ihrem Aufenthalt zufrieden waren. Unabhängig davon, was sie zu der Abholung bewog oder auch, ob es Probleme bei der Übergabe gab, war das Gesamturteil positiv. Probleme oder Unstimmigkeiten bei der Übergabe (Fehler im Lack etc.), die durchaus und bei jedem Unternehmen vorkommen können, wirkten sich nicht auf die Gesamtzufriedenheit aus und schmälerten nicht das generelle Wohlgefühl.

Die Werksbesichtigung, der Erlebniswert der Abholung und zu einem kleinen Teil die Kostenersparnis waren an allen Standorten Beweggründe für die Abholer. Die Architektur der Kundencenter spielte eine unterschiedliche Rolle, da sie von den Abholern mehr oder weniger stark wahrgenommen wurde.

Im Vorfeld informierten sich die Abholer in unterschiedlicher Intensität, es gab unterschiedliche Motivatoren, und auch der Besuch selbst wurde individuell gestaltet. Während des Aufenthaltes achteten die Abholer auf ganz unterschiedliche Faktoren, bzw. legten auf unterschiedliche Elemente Wert. Nachdem die Abholer verschiedene Dinge im Kundencenter wahrnahmen, ist eine stimmige Gesamterscheinung mit allen Details wesentlich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass neben dem Werk, das bei allen Standorten der vier Unternehmen eines der entscheidenden Elemente bei der Selbstabholung ist, die Schwerpunkte bei den Abholern der verschiedenen Kundencenter voneinander abweichen. Sogar innerhalb eines Unternehmens herrschen an den verschiedenen Standorten diese Unterschiede vor.

Während bei Audi in Ingolstadt das Ambiente, das Design/Architektur und der Service dem Abholer wesentlich erscheint, liegt das Augenmerk bei Audi in Neckarsulm vor allem auf dem Service der Mitarbeiter. Die Ausstellungsangebote sind in Ingolstadt trotz eigenem Museum gleichermaßen wichtig wie in Neckarsulm.

Bei BMW in München ist die Architektur ein wesentliches Element bei der Motivation zur Abholung. Sie wird während des Aufenthaltes bewusst wahrgenommen. Das Fahrzeugbriefing im Produkt Info Center (PIC) ebenso wie der Service der Mitarbeiter waren hier eine Besonderheit.

Die Kundencenter von Mercedes ähneln sich in der Kundenwahrnehmung am stärksten.

Zentrale Elemente sind hier der Service, das Ambiente und die Einrichtung bzw. Sauberkeit. Demnach erscheint hier das Gesamtkonzept besonders wichtig zu sein. Nachdem in Rastatt deutlich mehr Familien mit Kindern zu den Abholern gehörten als in Sindelfingen und Bremen, überrascht es nicht, dass nur hier der Kinderspielbereich gleichermaßen entscheidend für den Aufenthalt war.

In der Autostadt von Volkswagen achteten die Abholer besonders auf den Service und die Anzahl der Mitarbeiter sowie auf die umfangreichen Angebote an Events und Gebäuden bzw. die Anlage der Autostadt.

Schlussendlich waren alle Abholer zufrieden, und der größte Teil würde das nächste Auto wieder im Kundencenter abholen. Die übrigen Befragten würden sich nur deshalb nicht zu einer weiteren Selbstabholung entschließen, weil vermeintlich schon alles erlebt und gesehen wurde. Es sind also keine negativen Erfahrungen, die ihn davon abhalten.

Mit der Kundenbefragung wurde untersucht, auf welche Elemente der Abholer unbewusst oder bewusst achtet, welche Faktoren ihn dazu bewegen, das Fahrzeug in dem jeweiligen Kundencenter abzuholen, und was ihm generell wichtig ist, damit sein Aufenthalt angenehm und zufriedenstellend verläuft. Im folgenden Kapitel 4 werden nun die empirischen Ergebnisse der Experten- und der Kundenbefragung sowie die in Kapitel 2 herangezogenen Theorien verglichen und ausgewertet.

## 4 Auswertung

Die zu Beginn aufgestellten Hypothesen sollen im folgenden Kapitel anhand der Theorien, der Unternehmens- sowie der Kundenaussagen geprüft werden. Es wird untersucht, ob (I) die Kundencenter zur Vermittlung von Unternehmenswerten eingesetzt werden, ob (II) der Fahrzeugabholer sozialtheoretisch als Animal Symbolicum bezeichnet werden kann, sowie ob (III) der Käufer sein Automobil im Kundencenter abholt, um sich gemäß dem Uses and Gratifications-Ansatz bestimmte Informationen, Bestätigungen und Identifikationen zu holen.

Der theoretische Teil der Arbeit hat zunächst den gesellschaftlichen Wertewandel und die Entstehung der Kulturtheorie im 20. Jahrhundert beschrieben. Danach wurden der Wandel der gesellschaftlichen Bedeutung des Automobils hin zum individuellen Symbolträger sowie die Entwicklungen der Architektur für das Automobil hin zu symbolverhafteten Gebäuden geschildert. Schließlich wurde der Uses and Gratifications-Ansatz im Rahmen der Kommunikationstheorien untersucht, der die Bedeutung von Medien für den Nutzer festhält. Dieser theoretische Rahmen soll nun auf den Forschungsgegenstand, die Inszenierung der Fahrzeugübergabe in den Kundencentern der deutschen Automobilindustrie, angewendet werden. Im Fokus stehen die insgesamt sieben Kundencenter der Unternehmen Audi, BMW, Mercedes-Benz und Volkswagen in Deutschland. Die einzelnen Kundencenter wurden mittels Experteninterviews hinsichtlich der zuvor geclusterten Inszenierungselemente (Interaktion, Betreuung, Events, Zusatzleistungen, Räumlichkeiten und Gebäude) analysiert und miteinander verglichen. Des Weiteren hat die Kundenbefragung die Sicht der Fahrzeugabholer auf die Inszenierung dargestellt, die ebenfalls miteinander verglichen wurde.

### 4.1 Hypothese I – Kundencenter sind Vermittler von Unternehmenswerten

Die Hypothese I besagt, dass Kundencenter Vermittler von Unternehmenswerten sind. Um dies zu untersuchen, wurden einzelne Behauptungen überprüft: Die Kundencenter werden von Automobilunternehmen zur Fahrzeugübergabe eingesetzt, um Werte zu vermitteln (**Hypothese Ia**), den Abholer in seiner Kaufentscheidung zu bestätigen (**Hypothese Ib**), ihn während der Übergabe zufriedenzustellen (**Hypothese Ic**) und ihn an die Marke zu binden (**Hypothese Id**). Eine weitere Behauptung lautet, dass bei der Erreichung dieser Ziele die Architektur und der Prozess der Fahrzeugübergabe eine wesentliche Rolle spielen (**Hypothese Ie**).

### 4.1.1 Theorie

Das theoretische Kapitel 2.3.2 (Architektur-Symbolik) hat gezeigt, dass Architektur schon seit jeher und bis ins 21. Jahrhundert als Symbol für Status und Macht sowie als Vermittler von Werten und Einstellungen des Besitzers bzw. Auftraggebers eingesetzt wurden. Die Verwendung von Materialien und Formen wie auch der Aufbau von Grund- und Aufriss lassen deutliche Aussagen eines Gebäudes ablesen. Wie das Automobil (vgl. Kapitel 2.2.2 Automobil-Symbolik), haben auch die Architekturelemente über ihren funktionalen Nutzen hinaus symbolische Bedeutungen, die vom Betrachter wahrgenommen werden können. Dabei herrschen nach Günther Fischer verschiedene Architektursprachen vor, die ein eigenes Vokabular und eine eigene Grammatik aufweisen. Charles Jencks, Adrian Forty und Jürgen Jodicke beschreiben ebenfalls, dass Architektur funktionale, ästhetische und symbolische Zwecke erfüllt und dass sie über Formen und Materialien Inhalte vermitteln und Emotionen hervorrufen kann. Somit kann die Architektur im Rahmen der Corporate Architecture eines Unternehmens Kommunikationsmittel, Werbeträger und Identifikationsmittel sein.

Die Bedeutung von Architektur wurde auch in der Automobilbranche erkannt und umgesetzt, vgl. Kapitel 2.3.1 (Gebäudetypen für das Automobil). Mit der zunehmenden Bedeutung des Automobils für die Bevölkerung und mit der vermehrten Funktion als Symbolträger für dessen Besitzer wuchs auch die Bedeutung der Architektur für das Auto und für das Leben mit dem Auto. Angefangen bei rein funktionalen Gebäuden, entwickelte sich die Architektur im Laufe der Zeit zu plastischen Repräsentationsbauten mit einem individuellen, mit Bedeutung verhafteten Erscheinungsbild. Als ein Element der Marketing- und der Kommunikationsstrategie transportieren Gebäude für das Automobil Botschaften des Unternehmens an Käufer und Besucher. Showrooms, Automobilmuseen, Fabrikhallen und auch Kundencenter sollen die Geschichte und die Werte der Automobilunternehmen vermitteln sowie diese von den Wettbewerbern auf dem stark gesättigten Markt differenzieren.

Im Rahmen der Kommunikationstheorien wird speziell die Massenkommunikation nach Severin (Kapitel 2.4.1 Massenkommunikation) eingesetzt, um einer möglichst breiten Masse Inhalte zu vermitteln. Dabei zählen zu den Kanälen der Kommunikation sowohl Printmedien wie auch bewegte Bilder. Gemäß der oben beschriebenen Architektur-Symbolik und der Kommunikationstheorien (Medien sollen auf Menschen wirken und ihnen Informationen sowie Einstellungen näherbringen) kann auch die Architektur als (Massen-)Kommunikationsmittel eingeordnet werden.

Das Kapitel 3.1.1 (Marktsituation und Unternehmensstrategie der Automobilindustrie) hat gezeigt, dass sich die Automobilhersteller auf dem stark gesättigten Markt unter anderem in Deutschland deutlicher differenzieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ziele der Unternehmensstrategie sind Erhöhung der Markentreue und Verstärkung der Kundenbindung, was vor allem durch die Zufriedenstellung des bestehenden Kunden ermöglicht wird. Mittel dafür sind Innovationen und Entwicklungen auf dem Produktions-, Vertriebs-, Marke-

ting- sowie Dienstleistungssektor. Eine Strategie dabei ist die Errichtung von Erlebniswelten, die sich durch die Erzeugung von Emotionen nachhaltig auf die Zufriedenheit auswirken und so den Kunden stärker an die Marke binden sollen. Diez erläutert, dass bei den Kundencentern der Automobilindustrie die Informationsaufnahme und Unterhaltung des Kunden im Vordergrund steht, mit dem Ziel, u.a. die Identifikation mit der Marke zu erhöhen. Er bezeichnet die Fahrzeugübergabe als „moment of truth“, der sich nachhaltig auf die Kundenzufriedenheit und die Markenbindung auswirkt. Nachdem sich die Fahrzeugauslieferung in der Nachkaufphase befindet, ist dies der Moment, in dem der Käufer eine Bestätigung des Kaufes sucht. Ein wichtiger und nachhaltiger Faktor der Bestätigung ist die Zufriedenheit mit dem Produkt und, nachdem die ersten Sekunden entscheidend bei der Meinungsbildung sind, mit der Fahrzeugübergabe. Markenerlebniswelten, wie z.B. Kundencenter, sollen die Marke architektonisch vermitteln und eine Bühne für die Inszenierung der Produkte, der Marke sowie der Unternehmenswerte darstellen. Hier werden Emotionen geschaffen, um den Käufer an die Marke zu binden. Es wird also mittels Architektur und Fahrzeugübergabeprozess eine Kommunikation mit dem Käufer aufgebaut, um diesen direkt anzusprechen und bestimmte Botschaften zu vermitteln. Speziell mit den Kundencentern ist es, wie mit keinem anderen Vertriebshaus, den Unternehmen möglich, die Marke so umfassend zu präsentieren und die Fahrzeugübergabe zu inszenieren und somit die Unternehmenswerte zu vermitteln.

#### 4.1.2 Unternehmen

Anhand der Experteninterviews wurde geprüft, was die Unternehmen mit den Kundencentern und dem Fahrzeugübergabeprozess bewirken wollen und wie sie dies umsetzen. Dabei wurden mit den Experten der Kundencenter auf dem Forschungsgebiet der Arbeit jeweils mehrere leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Alle Experten der sieben Kundencenter haben übereinstimmend geäußert, dass die Kundencenter errichtet wurden, um die Marke, die Produkte sowie die Unternehmenswerte den Kunden näherzubringen. Sie sind Plattformen einer Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Ziel dabei ist es, möglichst umfassend und authentisch die Marke zu präsentieren, um eine Kaufbestätigung, Kundenbindung sowie Markenloyalität zu erreichen. Von den Experten wurde weiterhin geäußert, dass zur Erreichung der Ziele sowohl der erweiterte Fahrzeugübergabeprozess mit allen Stationen und Elementen, als auch die Mitarbeiter, die architektonische Gestaltung sowie die Innenausstattung dabei in ihrer Gesamtheit eine Rolle spielen. Zu den einzelnen Stationen und Elementen zählen u.a. die Ausstellungsflächen zur Vermittlung der Unternehmenshistorie, die Werksbesichtigung für einen Einblick in die Produktionsprozesse, die Gastronomie zur Versorgung des leiblichen Wohls, der Shop für den Verkauf von Accessoires rund um das Unternehmen, Veranstaltungen und Führungen zur Informationsvermittlung der Unternehmensphilosophien sowie die Kinderwelt mit Spielmöglichkeiten zum Thema Automobil für Kinder.

Das Kundencenter soll also kommunizieren und wird vom Unternehmen im Rahmen der

(Massen-)Kommunikation als Medium eingesetzt. Als Mittel dieser Kommunikation wurden die Elemente Interaktion, Betreuung, Zusatzleistungen, Events, Räumlichkeiten und Gebäude (vgl. Abbildung 23 Kodierung der Inszenierungselemente, Seite 69) eingesetzt. Ziel dabei ist es, beim Käufer Emotionen hervorzurufen und Begeisterung für das Unternehmen zu wecken. Mit der zu einem Spannungsbogen aufgebauten Inszenierung der Fahrzeugabholung, bei der das gesamte Spektrum des Unternehmens gezeigt wird und deren Höhepunkt die Übergabe des Fahrzeugs ist, werden starke Emotionen erzeugt. Die Inszenierungselemente werden zu einem Gesamterlebnis kombiniert, wobei jeder Fahrzeugabholer seinen individuellen Bedürfnissen entsprechend den Aufenthalt gestalten soll. Jeder Käufer soll während seines Aufenthaltes das sehen, was ihn interessiert. Es ist jedoch erwünscht, dass er möglichst jede Facette des Unternehmens kennenlernt und daher alle Stationen besucht (siehe auch Hypothese III).

Die Untersuchung hat gezeigt, dass auf Unternehmensseite das Kundencenter zur persönlichen Fahrzeugabholung durch den Käufer ein Bestandteil ist, um ihn in seinem Kauf zu bestätigen und ihn in Folge stärker an die Marke zu binden. Die emotionale Inszenierung der Fahrzeugübergabe wird eingesetzt, um dieses Vorhaben zu erreichen. Aus Unternehmenssicht kann eine Bestätigung der Kaufentscheidung nur dann uneingeschränkt erfolgen, wenn das Kundencenter authentisch die Unternehmenswerte und -philosophie vermittelt. Unternehmen setzen die Kundencenter daher auf unterschiedliche und individuelle Weise um, um die jeweiligen Botschaften zu vermitteln.

Die Architektur spielt bei den Kundencentern jeweils eine wichtige Rolle. Der Aufriss, bestehend aus Materialien und Formen der Gebäude, ist ein Bestandteil der Kommunikationsstrategie. High-Tech-Elemente, wie große Glasflächen verbunden mit Stahl, verleihen dem Gebäude eine hohe Transparenz und sollen dem Besucher vermitteln, dass das Unternehmen so offen, einsehbar und nahbar ist wie das Gebäude. Es wird nichts verborgen, und der Besucher kann scheinbar einen Einblick in alle Prozesse erhalten. Innen und außen werden nicht mehr klar getrennt, der Übergang vom Vorbeigehen zum Betreten wird optisch erleichtert. Gleichzeitig spricht die Fassade eine Flexibilität des Gebäudes und des Unternehmens aus, ebenso wie „Rationalität, Ressourcenverantwortung, konstruktives und ästhetisches Raffinement, Sparsamkeit und Großzügigkeit, Innovationsgeist und Traditionsbewusstsein, technische und soziale Kompetenz, Leichtigkeit und Solidität“.<sup>317</sup> Die Offenheit der Architektur soll die Nahbarkeit des Unternehmens vermitteln und somit eine Kommunikation der Besucher mit den Mitarbeitern erleichtern.<sup>318</sup> Die Stahl-Elemente verleihen dem Gebäude gleichzeitig Stabi-

---

<sup>317</sup> Christian Marquart: Gebaute Selbstdarstellung in der Wirtschaft. Ikonen der Corporate Architecture in Produktion, Verwaltung und Vertrieb, in: Scheer, S. 63

<sup>318</sup> Thorsten Scheer: Bauen im globalen Feld. Identität und Flexibilität in einem Architekturkonzept, in: Scheer, S. 190

lität.<sup>319</sup>

Geschwungene Formen sollen die Dynamik und Innovationskraft des Unternehmens ausdrücken, klare und geometrische Linien dagegen Traditionsbewusstsein und Beständigkeit. Der Einsatz moderner Materialien vermittelt unternehmerisches Fortschrittsdenken und Zukunftsorientierung. Wie Brauer über die BMW-Messearchitektur schreibt, wird die Architektur als kommunikative Verstärkung „im erbarmungslosen Wettkampf der Konkurrenten um die Aufmerksamkeit der Medien und des zahlenden Publikums“ genutzt.<sup>320</sup> Architektur gilt für ihn als „Gefäß für Kommunikation, das den gewünschten Inhalt nach außen kommuniziert und ihn nach innen zum einmaligen Erlebnis einer räumlichen Bewegung macht: Symbol für Dynamik als innovative Herausforderung der Exklusivität im Sinne von einzigartig“.<sup>321</sup>

Aber nicht nur die Architektur in ihrem Aufriss, sondern auch der Grundriss und die Inneneinrichtung tragen zu dem Kommunikationsverhältnis bei. Die Anordnung der einzelnen Stationen des Fahrzeugabholvorgangs ist detailliert durchdacht, angefangen bei der Beleuchtung bis hin zur Einrichtung einer Vielzahl von Angeboten für den Besucher. Marquardt beschreibt die Kommunikation in den Mercedes-Benz-Ausstellungsgebäuden auf der Ebene der Gefühle damit, dass das Markenbild emotional ausgedrückt wird.<sup>322</sup> Die Gebäude müssen eine Atmosphäre schaffen, die sich günstig auf das Befinden des Kunden auswirkt und dabei bestimmte Gefühle erzeugt. Mit einer entsprechenden Ausstattung an Materialien oder Beleuchtung können sowohl die Produkte als auch das Unternehmen selbst inszeniert werden.<sup>323</sup>

Auch über die Ausstattung kommunizieren Unternehmen mit den Käufern. Das Angebot der Kundencenter und somit der erweiterte Prozess der Fahrzeugübergabe soll möglichst vielseitig sein. Es bietet neben dem Werk, das besichtigt werden kann, auch Ausstellungen, Shops, Cafés und Restaurants, kulturelle Veranstaltungen sowie weitere Serviceleistungen. Mit diesen Stationen soll ein klares Profil des Unternehmens architektonisch und somit begehbar formuliert werden. Es soll dem Käufer eine Orientierung auf dem Markt bieten und ihn emotional stark an die Marke binden, indem er in die Welt des Automobils und der Marke eintauchen kann, und es soll gleichzeitig auf eine besondere und einzigartige Weise ein Erlebnis geboten werden.<sup>324</sup>

---

<sup>319</sup> Thorsten Scheer: Bauen im globalen Feld. Identität und Flexibilität in einem Architekturkonzept, in: Scheer, S. 192

<sup>320</sup> Brauer, S. 19

<sup>321</sup> Brauer, S. 42

<sup>322</sup> Marquardt, S. 58

<sup>323</sup> Marquardt, S. 65

<sup>324</sup> Steinecke, S. 22

Zu diesem Zweck werden Architektur und Ausstattung auf unterschiedliche Weise eingesetzt. Die Audi Foren orientieren sich stark an der Gestaltung der Gebäude innen wie außen. In Ingolstadt wurde die Hangar-Architektur gewählt, erkennbar an Form und Aluminium-Verwendung im Bau und bei der Möblierung. Sie sollen eine technisch fortschrittliche und innovative Marke verdeutlichen und lassen einen gewollten Vergleich mit dem schnellsten Fortbewegungsmittel, dem Flugzeug, erkennen. Das Design von Architektur und Einrichtung ist neben dem Service der Schwerpunkt bei der Kommunikation mit dem Käufer. In Neckarsulm wurde mit der Außenfassade in Form eines Kotflügels (Produktbezug) aus Aluminium (Standortbezug) ebenfalls ein Augenmerk gelegt, jedoch ist hier ein wesentlicher Kommunikationsfaktor der Service der Mitarbeiter.

BMW setzt die dekonstruktivistische Architektur ein, um Bewegung und Dynamik zu symbolisieren und um so dem Käufer die gewünschten Botschaften zu vermitteln. Die Architektur stellt hier, neben den anderen Elementen, den wichtigsten Kommunikationsfaktor dar, um alle Sinne anzuregen und Emotion zu erzeugen. Aber auch die Fahrzeugübergabe selbst wird sehr aktiv und innovativ gestaltet: Die Einweisung erfolgt zunächst am Touchscreen zur Informationsvermittlung über Design, Umwelt etc., und an einem Fahrsimulator und dann am Fahrzeug selbst.

Mercedes gestaltet seine Kundencenter bewusst eher schlicht, funktional und zurückhaltend. Wobei die Inszenierungselemente der einzelnen Standorte an der Käufergruppe ausgerichtet sind: In Sindelfingen folgt man dem Wert „Tradition“ (u. a. rein funktionales Gebäude), am Standort Rastatt mit der Produktion der A- und B-Klasse soll der Wert „Familie“ ausgedrückt werden (u. a. besonders große Kinderwelt und Angebot der Werksführung für Kinder bereits ab 3 Jahren) und in Bremen wird der Wert „Eleganz“ verkörpert, da hier die meisten Sportmodelle produziert und auch abgeholt werden (u. a. Anlage eines Teiches vor dem Kundencenter, Giebeldach über dem Eingang). Sindelfingen wie Rastatt setzen vor allem das Ambiente durch die Ausstattung und den Service der Mitarbeiter ein, um u.a. die Unternehmenswerte an den Käufer zu vermitteln. Bremen setzt im Vergleich mit den anderen beiden Standorten stärker auf die Architektur und die Ausstattung und weniger stark auf den Service.

Bei Volkswagen wird in der Autostadt der Fokus auf eine allgemeine Informationsvermittlung zum Thema Automobil gesetzt. Das Kundencenter ist in eine große Parklandschaft eingebunden. Hier stehen Pavillons, die die einzelnen Marken des Unternehmens und die Historie des Automobils thematisieren und architektonisch umsetzen. Ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation und der Vermittlung an den Käufer ist neben der Architektur und der Vielseitigkeit der Attraktionen auch der Service der Mitarbeiter.

Bei allen Kundencentern ist grundsätzlich das Gesamterscheinungsbild entscheidend, die Gewichtung der einzelnen Inszenierungselemente dagegen wurde nach den jeweiligen Kundenbedürfnissen umgesetzt (vgl. Kapitel 3.2.6). Entsprechend diesen Bedürfnissen wurden die

Architektur in ihrer Konstruktion, die Ausstattung in Material und Formgebung sowie die räumliche Größe der einzelnen Stationen konzipiert. Auch innerhalb eines Unternehmens ist an den verschiedenen Standorten die Inszenierung auf unterschiedliche Weise gestaltet, wie es die Unterschiede der drei Mercedes Kundencenter und auch der beiden Audi Foren zeigen (vgl. Kapitel 3.2.6 Vergleich der Kundencenter ab Seite 141).

Der gesamte Fahrzeugübergabeprozess mit all seinen Stationen wird zusammen mit dem architektonischen Rahmen als Mittel eingesetzt, um mit dem Käufer zu kommunizieren. Das wichtigste Element neben dem Fahrzeug selbst ist bei allen Kundencentern die Führung durch das Werk, da diese dem Käufer einen Einblick in das Unternehmen und die Prozesse der Produktion bieten kann. Neben der architektonischen Wirkung durch die intensive Verwendung von Glas wird auch die Werksführung als Vermittler der Offenheit des Unternehmens eingesetzt. Hiermit können die technischen Möglichkeiten der Produktion vorgeführt werden, um zu zeigen, was in dem Auto und hinter der Marke steckt. Die Werksführung soll einen Teil zur Emotionserzeugung beitragen.

### 4.1.3 Fahrzeugabholer

Nachdem in der Theorie und seitens der Unternehmen die Hypothese bestätigt werden konnte, soll nun geprüft werden, ob die Behauptung auch aus Kundensicht belegt werden kann. Es ist zu erwarten, dass von den Fahrzeugabholern keine direkten Aussagen gemacht werden, da es sich um unbewusste Wahrnehmungen und Empfindungen handelt, die von den meisten Personen eher nicht in Worte gefasst werden können. Die Herausforderung ist also, indirekt Aussagen zu ermitteln. Aus diesem Grunde wurden leitfadengestützte, halbstrukturierte und offene Interviews mit Fahrzeugabholern in allen Kundencentern durchgeführt, die auch auf die unbewussten Wahrnehmungen und Wirkungen von Architektur und Übergabeprozess abzielten. Aus diesen Interviews können Aussagen zu den Themen Vermittlung von Unternehmenswerten, Kaufbestätigung, Zufriedenstellung und Markenbindung ermittelt werden.

Mit den Interviews wurde die Frage an den Käufer gerichtet, ob und weshalb sie das nächste Fahrzeug wieder abholen würden. Dies sagt viel über den Grad der Zufriedenheit aus, denn nur zufriedene Kunden würden ein weiteres Mal ins Kundencenter fahren. Sollte den Erwartungen, Wünschen und Bedürfnissen des Käufers nicht entsprochen werden, würde sich das negativ auf die Zufriedenheit und somit auf eine weitere Selbstabholung auswirken. Wie Dies schrieb, wirkt sich der Moment der ersten Begegnung des Käufers mit seinem Fahrzeug entscheidend auf die Zufriedenheit aus. Nachdem der Aufenthalt des Abholers möglichst auf die Kundenwünsche ausgerichtet ist, sollte sich die Fahrzeugabholung auch positiv auf die Zufriedenheit auswirken. Ebenso ist die Aussage über die Erwartungen im Vorfeld der Abholung und deren Erfüllung informativ in Bezug auf die Zufriedenstellung.

Generell hat die Kundenbefragung gezeigt, dass alle Kunden an allen Standorten sehr zufried-

den waren, sogar wenn etwas bei der Übergabe negativ aufgefallen ist. Nachdem sofort und unkompliziert das Problem gelöst wurde, hat sich das nicht auf den Gesamteindruck ausgewirkt (wie ein Beispiel bei Volkswagen zeigt). Die Übergabe wurde überall als informativ, professionell und eindrucksvoll bezeichnet und die Betreuung als freundlich und kompetent. Hinsichtlich des Gebäudes wurde überall das Ambiente beschrieben und als angenehm wahrgenommen. Daraus lässt sich eine generelle Zufriedenheit schließen.

Die Frage nach den Erwartungen von der Fahrzeugabholung hat ergeben, dass nahezu alle Erwartungen am Abholtag erfüllt wurden. Für einen Abholer in Neckarsulm wurde die Erwartung sogar übertroffen, in Rastatt und Bremen hatten je ein Abholer vorher nicht viele Erwartungen, diese fanden den Tag jedoch ebenfalls positiv. Auch dies ist eine Bestätigung dafür, dass sie schließlich zufrieden mit der Abholung waren.

Rückschlüsse auf Kaufbestätigung und Kundenbindung lassen die Aussagen der Käufer ebenfalls zu. Bei Audi in Neckarsulm wurde von einem Käufer geäußert, dass die Abholung die richtige Entscheidung war, was auch auf den Kauf bezogen werden kann. Und bei BMW erwähnte ein Käufer, dass er mit der Abholung gesehen hat, wofür er bezahlt habe, also indirekt die Wertigkeit und den Kauf bestätigt sieht. Ein Abholer bei Mercedes in Bremen äußerte, er fühle sich mit dem Fahrzeug nun näher verbunden. Dies bindet ihn auch stärker an die Marke.

Bedingung für einen Wiederkauf ist die Zufriedenheit des Käufers mit dem Tag und mit dem Auto und somit auch mit dem Kauf. Nahezu alle Käufer würden das nächste Fahrzeug wieder im Kundencenter abholen, was bereits zu diesem Zeitpunkt für eine Kundenbindung spricht. Die wenigen Fahrzeugabholer, die nicht wieder in das Kundencenter fahren würden, begründen dies mit einer als ausreichend empfundenen Erfahrung. Hervorgehoben wurde auch, dass eine weitere Abholung nicht aufgrund negativer Geschehnisse abgelehnt wird.

Die Antworten auf die Frage nach den Empfindungen und Wahrnehmungen hinsichtlich der Übergabe, des Gebäudes und der Stationen sind aussagekräftig und konkret bezüglich der Vermittlung von Unternehmenswerten. Aus ihnen kann auf eine Übertragung von Botschaften geschlossen werden.

Bei Audi in Ingolstadt wurde von einem Fahrzeugabholer bemerkt, dass durch den Umbau das Kundencenter besser zur Marke und zum Image von Audi passe. Nachdem die Werte des Automobils die Werte des Unternehmens widerspiegeln, kann somit zumindest die Wahrnehmung der Werte am Gebäude bestätigt werden. Eine weitere Person hat das Gebäude als innovativ und futuristisch wahrgenommen und dies in Verbindung mit dem Auto gebracht, wodurch unbewusst der Unternehmenswert Innovation wahrgenommen wurde. Ein Abholer bei Audi in Neckarsulm hat das Gebäude als innovativ beschrieben und ein weiterer bemerkte den neusten Stand der Technik und somit des Unternehmens. Bei BMW empfand ein Fahrzeugabholer, dass er durch den Aufenthalt sehen konnte, wofür er bezahlt hat. Ein Abholer

bei Mercedes in Rastatt äußerte, dass er durch die Fahrzeugübergabe ein besseres Bild von der Marke gewonnen habe. Bei Volkswagen in Wolfsburg ist die Vielseitigkeit des Unternehmens aufgefallen.

Gründe für die Abholung waren an jedem Standort für einen Teil der Abholer das Kennenlernen der Marke. Nachdem auch diese Kunden zufrieden nach Hause gefahren sind und sie geäußert haben, dass ihre Erwartungen erfüllt wurden, haben sie das Unternehmen auf gewünschte Weise erlebt und damit auch unbewusst die Unternehmenswerte erfahren.

Die Bedeutung der Architektur und des Fahrzeugübergabeprozesses wurde nicht konkret im Zusammenhang mit Vermittlung von Unternehmenswerten, Zufriedenstellung, Kaufbestätigung sowie Markenbindung benannt. Wie die Experten des Audi Forums in Ingolstadt sagten, ist die Architektur ein wichtiger Faktor, der vom Käufer stark unbewusst wahrgenommen wird und sich auf das Empfinden auswirkt. Die Fragen nach den Empfindungen im Kundencenter und bei der Fahrzeugübergabe können Aufschluss darüber geben. Bei der Kundenbefragung kam heraus, dass alle Käufer unterschiedliche Wertigkeiten haben und auf verschiedene Faktoren achten, aber insgesamt sind bei der Befragung alle Elemente erwähnt worden. Daraus ist ersichtlich, dass die Gesamtheit der Elemente entscheidend ist, um alle Käufer zufriedenzustellen. Es haben sich alle Kunden auf unterschiedliche Weise positiv über die Abläufe und das Gebäude geäußert, woraus zu schließen ist, dass alle Architektur- und Übergabeelemente insgesamt eine positive Wirkung auf den Fahrzeugabholer haben.

#### 4.1.4 Resultat

Kundencenter werden theoretisch und praktisch als Vermittler von Unternehmenswerten eingesetzt sowie um den Käufer zufriedenzustellen, ihn in seiner Kaufentscheidung zu bestätigen und ihn stärker an die Marke zu binden. Um dies zu erreichen, wird die eher kurze Fahrzeugübergabe räumlich und zeitlich erweitert. Um die Übergabe herum wurden im Kundencenter eine Vielzahl von Stationen eingerichtet, die dem Käufer das Unternehmen, die Produkte sowie die Unternehmensphilosophie näherbringen: Werksführung, Shop, Ausstellungen etc. Ebenso die Mitarbeiter, die Inneneinrichtung sowie die Architektur tragen dazu bei, ein möglichst ganzheitliches und stimmiges Bild zu vermitteln.

Die Werte des Unternehmens werden dabei durch Materialien und Formen der Konstruktion und der Architektur sowie durch die Mitarbeiter und die angebotenen Serviceleistungen ausgedrückt. Alles in allem sollen starke Emotionen in dem Käufer geweckt werden, die ihn stärker an sein Auto und somit an die Marke binden. Die Mitarbeiter und der architektonische Rahmen haben die Aufgabe, den Aufenthalt des Käufers und die Übergabe des Fahrzeugs perfekt zu gestalten, um den Käufer von Beginn an mit seinem Auto zufriedenzustellen. Das Ergebnis ist eine detailliert geplante Inszenierung der Fahrzeugübergabe, des Automobils so-

wie des Unternehmens.

Nachdem die Architektur praktische wie symbolische Funktion hat, kann diese auch als Medium/Mittel zur Kommunikation eingesetzt werden. Der Kunde nimmt dies alles wahr, jedoch stark unbewusst. So verschieden die Menschen sind, so unterschiedlich sind auch ihre Wahrnehmungen und Erwartungen in Bezug auf die erweiterte Fahrzeugübergabe und die Architektur. Wie die Kundenbefragung gezeigt hat, sind die Abholer bereits vorab gut informiert. Sie kommen bewusst in das Kundencenter, und sie finden meist genau das vor, was sie auch zuvor erwartet haben. Die Erwartungen konnten erfüllt, bzw. übertroffen werden. Dies kann an der Zufriedenheit der Käufer abgelesen werden. Das, was der Käufer während seines Aufenthaltes über das Unternehmen und das Produkt erfährt, macht ihn zufrieden und bestätigt ihn schließlich auch in seiner Kaufentscheidung. Trotz unterschiedlicher Erwartungen sind die Käufer mit dem Ablauf und dem Besuch zufrieden. Dies überträgt sich auch auf das Auto und führt somit zu einer stärkeren Bindung an das Produkt und die Marke.

## 4.2 Hypothese II – Der Fahrzeugabholer ist ein Animal Symbolicum

Mit der Hypothese II wurde die Behauptung aufgestellt, dass der Fahrzeugabholer als Animal Symbolicum bezeichnet werden kann. Von einem Animal Symbolicum werden Gegenstände als Symbolträger genutzt, so ist für ihn zum Beispiel das Automobil mehr als nur ein Transportmittel, es dient gleichzeitig als Vermittler von Status, Prestige und Lebenseinstellung. Demnach ist nun zu prüfen, ob der Fahrzeugabholer, der sein Fahrzeug im Kundencenter abholt, dem Automobil einen besonderen Wert zuschreibt, d.h. es als Symbol ansieht und nicht als reines Transportmittel (**Hypothese IIa**). Eine weitere Behauptung ist, dass das Animal Symbolicum einen zeitlichen und auch ggf. finanziellen Aufwand auf sich nimmt, um sein Fahrzeug an diesem bestimmten Ort abzuholen (**Hypothese IIb**). Auch diese Behauptung gilt es zu überprüfen.

### 4.2.1 Theorie

#### IIa – Auto hat symbolischen Wert

Im theoretischen Teil der Arbeit, Kapitel 2.1.1 (Wertewandel), wurde ein Wandel der gesellschaftlichen Werte im 20. Jahrhundert beschrieben. Gerhard Schulze schildert diesen Wandel hin zu einer Erlebnisgesellschaft, in der es vorrangig um nach innen gerichtete Gefühle, Genuss und Erleben sowie um Selbstverwirklichung und Erreichung sozialer Anerkennung geht. Helmut Klages definiert ebenfalls Hedonismus und Konsum als das oberste Ziel der Erlebnisgesellschaft. In gleicher Weise beschreibt Roland Inglehart das Streben der Gesellschaft nach

Selbstverwirklichung und deren Suche nach Prestigeobjekten. Im Rahmen dieser neuen Denkmuster werden von Personen das soziale und das menschliche Umfeld aus- und aufgesucht, mit der die jeweils erstrebte Befriedigung erzielt werden kann. Hierbei dienen Symbole als Orientierungshilfe für das Verhalten.

Auch Pierre Bourdieu, Kapitel 2.1.2 (Animal Symbolicum: Entstehung der Kulturtheorien), beobachtete dieses Verhalten in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und übernimmt mit seinem Habitusschema und der Praxeologie die Ideen Ernst Cassirers von dem Animal Symbolicum. Nach dieser existiert neben den Sozialtypen des utilitaristischen Homo Oeconomicus und des normativen Homo Sociologicus auch das Animal Symbolicum. Dieser Menschentyp ordnet Gegenständen Bedeutungen zu, die als Symbole und Zeichen Vermittler von Werten und Einstellungen sind und zur Unterscheidung sozialer Gruppen dienen können. Gemäß dem Motto „Pflicht zum Genuss“ strebt das Animal Symbolicum zum Hedonismus und nutzt Konsumobjekte als Symbol zur Unterscheidung von Lebenseinstellung und Status.

Hinsichtlich des Automobils kann diese Entwicklung ebenfalls beschrieben werden. Das Automobil hat sich im Zuge des allgemeinen Individualisierungstrends vom Massentransportmittel zum individuellen Symbolträger entwickelt, vgl. Kapitel 2.2.2. (Automobil-Symbolik). Im Kapitel 2.2.1 (Semiotik der Gegenstände) wurde untersucht, welche Funktionen Gegenstände wie das Automobil haben können. Nach dem Offenbacher Ansatz, nach Pierre Bourdieu, Jean Baudrillard, Roland Barthes, Helene Karmasin oder auch nach der Theorie von Jean-Marie Floch kann für ein Animal Symbolicum das Automobil neben dem funktionalen Nutzen – Transport- und Fortbewegungsmittel – auch eine symbolische, semantische Funktion haben. Produkte im Allgemeinen und das Automobil im Einzelnen können Zeichen für gesellschaftlichen Status und persönliche Lebenseinstellung des Besitzers und für Genuss und Erlebnis sowie zur sozialen Unterscheidung sein.

Der kommunikationstheoretische Uses and Gratifications-Ansatz bezeichnet den Mediennutzer als eine Person, die Kommunikationskanäle, wie Zeitungen oder bewegte Bilder, aktiv und bewusst nutzt, um sich zu informieren, zu differenzieren oder sich einer bestimmten Gruppe zuzuordnen und um Werte zu vermitteln. Dieses Verhalten entspricht dem Wesen des Animal Symbolicum, das sich ebenfalls anhand von Symbolen und Zeichen, d.h. über Gegenstände und Verhaltensweisen, differenziert oder identifiziert.

Diez vergleicht den Autokauf mit der Bedürfnispyramide nach Maslow und beschreibt, dass der Mensch einer weitentwickelten Industrienation bereits nach Status und Selbstverwirklichung, der Spitze der Pyramide, und somit beim Autokauf nach Markenimage und Individualität strebt. Er möchte das individuelle und auf seine Bedürfnisse abgestimmte Fahrzeug fahren, das nicht nur umweltverträglich ist und spezielle technische Ausstattungen enthält, sondern auch durch das Design ein Symbol für seinen Status ist. Somit kann er sich von anderen Personen unterscheiden und sich gleichzeitig einer bestimmten Gruppe zuordnen.

## **I Ib – Zeitlicher und finanzieller Aufwand**

Die Theorie besagt laut Kapitel 2.2.2 (Automobil-Symbolik), dass das Auto zusätzlich zu der funktionellen Bedeutung ebenfalls einen symbolischen Wert besitzt. Kurt Möser und auch Jean Baudrillard beschreiben die Bedeutung des Automobils, u.a. als Prestigeobjekt oder als Symbol von Freiheit, und seinen Stellenwert als vergleichbar mit dem Eigenheim. Denn es wird viel Zeit in den Autokauf investiert, und es werden auch hohe Kosten dafür getragen. Das Auto ist nach Diez ein high-involvement Produkt, dessen Besitz einen hohen finanziellen Aufwand erfordert. Dadurch beschäftigt sich der Käufer intensiv mit der Anschaffung und der Ausstattung des Fahrzeugs, was ihm einen höheren Wert verleiht.

Der Kauf eines Autos an sich hat sich ebenfalls geändert und ist im Laufe des letzten Jahrhunderts zu einem Erlebniskauf geworden, wie Meffert oder Birkelbach schildern, vgl. Kapitel 3.1.1 (Marktsituation und Unternehmensstrategie der Automobilindustrie). Hierbei spielt nicht mehr die Versorgung mit Gütern sondern vielmehr das Erlebnis beim Kauf eine Rolle. Schulze erläutert mit seiner Theorie, dass beim Einkauf vorrangig die Erlebniswerte neben Funktion, Qualität und Leistung der Produkte eine wichtige Rolle spielen. Ebenso zählt Opaschowski zu den Entscheidungsträgern beim Kauf bzw. Konsum auch das Erlebnisgefühl und den Genuss (vgl. Kapitel 2.2.2 Automobil-Symbolik).

Historisch hat das Automobil eine symbolische Funktion erhalten, und der Kaufakt wurde zu einem Erlebniseinkauf ausgeweitet. Beim Besuch des Kundencenters befindet sich der Käufer zwar bereits in der Nachkaufphase, da die Entscheidung und die finanzielle Abwicklung geregelt wurden, die Übergabe des Fahrzeugs ist jedoch der Teil, der den Kauf letztlich abschließt. Das Kundencenter, das dem Fahrzeugabholer mittels Emotionen ein Erlebnis und darüber hinaus die Unternehmensphilosophie vermittelt, ist somit ebenfalls ein Teil des Erlebniseinkaufs.

## **4.2.2 Unternehmen**

### **IIa – Auto hat symbolischen Wert**

Aus Unternehmenssicht kommen die Kunden in das Kundencenter, um die Abholung ihres Fahrzeuges mit einer Werksbesichtigung zu kombinieren und somit einen Einblick in die Produktionsabläufe und das Unternehmen zu erhalten. Die Experten der Kundencenters haben zu dem symbolischen Wert des Automobils keine Aussagen gemacht, jedoch haben sie darauf hingewiesen, dass die Fahrzeugabholung zu etwas ganz Besonderem, zu einem Erlebnis gemacht werden soll. Im Audi Forum in Ingolstadt wurde der Weg zur Übergabe symbolisch so umgesetzt, dass der Kunde auf seinem Weg physisch und psychisch in die Höhe steigt, danach über eine Treppe zu seinem Automobil herabsteigt, um dort „in die Audi-Familie aufgenom-

men zu werden“. In der Autostadt von Volkswagen wurde erwähnt, dass das Fahrzeug selbst durch eine emotionsgeladene Übergabe inhaltlich aufgewertet wird. Während der Inszenierung der Übergabe geschieht also nicht nur etwas mit dem Fahrzeugabholer, er erlebt das Unternehmen, sondern auch mit dem Fahrzeug, es wird zu einem besonderen Gut – nicht nur dadurch, dass es ein Gebäude eigens für die Übergabe gibt, sondern auch dadurch, dass es mit Emotionen behaftet wird. Das Kundencenter vermittelt die gesamte Welt des Unternehmens. Es zeigt die Produktion der Fahrzeuge und inszeniert damit sowohl das Unternehmen als auch das Produkt Automobil. Der Fahrzeugabholer soll sich dabei möglichst in einem angenehmen Ambiente und in einer von Grund auf positiven Stimmung befinden, um sich dem Unternehmen zu öffnen. Die Inszenierung des gesamten Aufenthaltes des Abholers wird an allen Standorten so gestaltet, dass der Höhepunkt die Fahrzeugübergabe ist, was dem Auto wiederum eine spezielle Wichtigkeit verleiht.

### **IIb – Zeitlicher und finanzieller Aufwand**

Alle Experten haben geäußert, dass sich der Kunde Zeit nehmen und sich möglichst lange im Kundencenter aufhalten soll, damit er die Gesamtheit der Marke erfassen und erleben kann. Dennoch bleibt die Gestaltung des Besuchsprogramms dem Kunden und seinen Wünschen und Bedürfnissen überlassen. Die Fahrzeugübergabe wird nicht nur deutschen Kunden angeboten. Zum Beispiel werden von BMW ganze Europareisen für Amerikaner durchgeführt, deren Höhepunkt die Fahrzeugübergabe in München ist. Somit steht den Abholern gegebenenfalls eine weite Anreise bevor, die einen zusätzlichen Zeitaufwand mit sich bringt.

Einen finanziellen Aufwand müssen alle Fahrzeugabholer in Kauf nehmen, auch wenn bei einer Selbstabholung die Überführungsgebühr an den Händler entfällt. Für die Fahrzeugabholung bei den Unternehmen Audi, BMW und Volkswagen wird eine Abholpauschale veranschlagt, deren Höhe abhängig vom Fahrzeugmodell ist. Mercedes dagegen erhebt diese Pauschale nicht. Abhängig vom Umfang des Besuches entstehen jedoch Reise-, Übernachtungs- und Verpflegungskosten sowie weitere Ausgaben in Shops und im Rahmen von zusätzlich geplanten Stadtbesichtigungen.

### **4.2.3 Fahrzeugabholer**

#### **IIa – Auto hat symbolischen Wert**

Wertigkeiten und Bedeutungen sind zumeist unbewusste Einstellungen, die von vielen Personen nicht geäußert werden. Ob das Auto für den Fahrzeugabholer einen speziellen Wert hat, lässt sich an Aussagen über die Gründe für und über die Erwartungen an die Abholung ermitteln.

In Ingolstadt äußerte ein Käufer, dass es nicht alltäglich sei, ein Auto zu kaufen, weshalb er alles rund um sein Auto erleben wollte. Eine weitere Person war im Vorfeld voller Aufregung und empfand die Übergabe, als ob man sein eigenes Kind bekommt. Eine weitere Person bemerkte, dass das Auto persönlich zusammengestellt wurde und daher auch in der Fabrik abgeholt werden müsse, wie ein Kind, das geboren wird.

In Neckarsulm wies ein Fahrzeugabholer auf die Erinnerung hin, die mit jedem Auto verbunden ist, und äußerte, dass mit der Abholung ebenfalls, bzw. zusätzlich Erinnerungen an das Auto erzeugt werden.

Ein Abholer in Sindelfingen wollte sein Auto von Anfang, vom ersten Kilometer an selber fahren. Und ein weiterer empfand, dass die Abholung ab Werk das Auto aufgewertet habe.

In Bremen habe sich einer der Abholer innerlich so sehr auf das Auto gefreut, dass er sich darüber hinaus nicht viele Gedanken über den Abholtag gemacht habe. Eine weitere Person fühlte sich durch die Fahrzeugübergabe näher mit dem eigenen Fahrzeug verbunden, da er es schon von der ersten Minute, sozusagen von Geburt an, miterlebt habe. Ein dritter Abholer äußerte, er habe sich schon lange auf das Auto gefreut.

In Wolfsburg meinte einer der Abholer, dass mit der Autostadt ein Lebensgefühl vermittelt würde. Nachdem die Autostadt ebenso wie das Automobil die gleichen (Unternehmens-) Werte ausstrahlen, kann von dieser Aussage auf das Auto als Vermittler von Lebensgefühl geschlossen werden.

Auch wenn nicht alle Fahrzeugabholer Aussagen zur Wertigkeit getroffen haben, kann man durch die Wortwahl, wie „von Geburt an“ oder „wie ein eigenes Kind“, auf eine höhere Bedeutung als nur ein rein technisches Produkt schließen. Der Vergleich mit Kindern hebt das Auto sprachlich in den engsten persönlichen Kreis der Familie und wertet es dadurch stärker auf. Auch bei einigen Abholern, die einen weiteren Weg auf sich genommen haben, um ihr Fahrzeug zu erhalten, ist zu erkennen, dass die Übergabe in einem besonderen Rahmen von großer Bedeutung ist.

## **I Ib – Zeitlicher und finanzieller Aufwand**

Das Fahrzeug sowie dessen Übergabe im Kundencenter üben beide einen gewissen Reiz auf den Käufer aus, so dass er einen zeitlichen sowie finanziellen Aufwand betreibt. Zum zeitlichen Aufwand wurden an allen Standorten Aussagen getroffen: Für viele Abholer war ein Grund für die Entscheidung zur Selbstabholung das Erlebnis an diesem Tag. Die Aufenthaltsdauer (Übergabe, Führungen, Essen etc.) im Kundencenter zusammen mit der Anreise und der Heimfahrt nahmen bei nahezu allen Käufern einen ganzen Tag ein. Nachdem die Fahrzeugübergabe an einem Wochentag erfolgt, setzt dies voraus, dass der Abholer sich einen ganzen Tag von seinen alltäglichen Aufgaben freinehmen muss. Auf die Frage nach der Erwartung wurde überall von einem Teil der Kunden „einen schönen Tag verbringen“ genannt.

Es sollte ein erlebnisreicher und interessanter (Urlaubs-)Tag werden, nicht nur eine schöne Übergabe oder ein paar schöne Stunden. Ein Abholer in Sindelfingen zum Beispiel sagte, dass der Autokauf nicht alltäglich sei und er sich daher gerne Zeit für die Übergabe nehme. Dies zeigt, dass den Abholern das Fahrzeug so wichtig ist, dass sie Zeit für die Übergabe investieren. Die Abholer kamen nicht nur aus der engeren Umgebung des Kundencenters, zum Beispiel kam im Falle von BMW ein Käufer aus Leipzig angereist oder in der Autostadt jemand aus München. Das Erlebnis bei der Fahrzeugabholung ist für nahezu alle Abholer der Grund für eine weitere Selbstabholung beim nächsten Autokauf.

Zum Thema Kostenaufwand wurde allein von einer Person eine Aussage getroffen: Ein Abholer in Ingolstadt bemerkte, dass die Kosten im Vergleich zur Abholung beim Händler auf etwa das Gleiche herauskommen, dass aber das Erlebnis, die Technik sowie die Informationen über das Unternehmen für ihn wertvoller seien. Sonst wurde an jedem Standort von jeweils einer Person sogar die Kostenersparnis als Grund für die Selbstabholung benannt. Alle anderen Abholer haben sich gar nicht über das Thema Kosten geäußert. Daraus lässt sich schließen, dass ihnen das Fahrzeug und die besondere Übergabe so wichtig sind, dass sie die Kosten entweder nicht berechnen oder diese für sie nicht entscheidend sind.

#### 4.2.4 Resultat

Das theoretische Kapitel hat gezeigt, dass ein bestimmter Personenkreis (Animal Symbolicum) Gegenstände nutzt, um etwas auszudrücken. Autofahrer nutzen demnach das Automobil, um persönliche Einstellungen, sozialen Status und gewisse Zugehörigkeiten nach außen zu vermitteln. Von Unternehmens- und Käuferseite wurden nur wenige konkrete Äußerungen gemacht, da diese Wahrnehmungen stark unbewusst sind, jedoch bekräftigen diese vereinzelt Aussagen die theoretischen Behauptungen.

Personen wie das Animal Symbolicum gehen in ein Kundencenter, um die Marke näher kennen zu lernen und um ein Erlebnis zu erfahren. Diese Erfahrungen werten das Auto auf und verleihen ihm eine besondere Bedeutung. Dabei wird das Erlebnis mit einer Geburt und Aufnahme in die Familie (des Unternehmens) verglichen. Eine sehr starke emotionale und symbolische Bedeutung erfährt der Moment der Übergabe. Dies wertet das Produkt symbolisch auf, und es kommt nahezu zu einer Personifizierung des Produktes durch den Vergleich des seltenen Moments der Geburt eines Kindes mit der Übergabe des Fahrzeugs.

Der Käufer will bei der Fahrzeugabholung ein Erlebnis erfahren, aber nicht irgendeines, sondern gezielt im Zusammenhang mit dem eigenen Automobil (Werk und Einblick in das Unternehmen, Geschichte etc.). Das zeigt die Wertigkeit des Automobils allgemein und seines eigenen Fahrzeugs speziell, denn der Kunde nimmt sich Zeit (ggf. Urlaub) für den Kauf, die Übergabe sowie das Erlebnis an diesem Tag – unabhängig von den Kosten.

Die Unternehmen bieten den Fahrzeugabholern das gewünschte Erlebnis durch eine authentische Inszenierung der Marke, die starke Emotionen hervorruft und das Konsumgut Auto symbolisch aufwertet. Schon allein die Tatsache, dass ein Gebäude extra für die Übergabe existiert, wertet das Produkt auf. Die symbolische Bedeutung des Kundencenters wie des Autos wird durch die Art der Inszenierung (Interaktion, Betreuung, Events, Zusatzleistungen, Räumlichkeiten und Gebäude) erreicht.

### **4.3 Hypothese III – Abholer nutzen das Kundencenter zur Informationsgewinnung**

Mit der Hypothese III wurde die Behauptung aufgestellt, dass die Fahrzeugabholer die Kundencenter aufsuchen, um sich über das Produkt sowie über das Unternehmen zu informieren. Sie besuchen also das Gebäude, das ihnen im Sinne des Uses and Gratifications-Ansatzes als Medium bestimmte Information und Zugehörigkeiten vermittelt.

#### **4.3.1 Theorie**

Der Uses and Gratifications-Ansatz nach Elihu Katz besagt, dass Menschen Medien aktiv und zu ihrem Vorteil nutzen: Sie wählen Medien nach dem persönlichen Nutzen (wie Bedürfnisbefriedigung, Identifikation oder Differenzierung) und der benötigten Information. Gemäß den Bedürfnissen bei der Mediennutzung strebt die Person nach einer Aneignung von Informationen (kognitives Bedürfnis), nach emotionalen und ästhetischen Erfahrungen (emotionales Bedürfnis), nach Stabilität und Status (persönlichkeitsbezogenes Bedürfnis), nach Stärkung von persönlichen Kontakten (soziales Bedürfnis) sowie nach Ablenkung vom Alltag (Bedürfnis nach Spannungsauflösung). Nach Katz haben sich die Medienarten im Laufe der Zeit in ihrer Form, Vielfalt und Zugänglichkeit stark verändert. Im Einklang mit der Theorie über die Bedeutung von Architektur als Kommunikationsmittel kann auch die Architektur als ein Medium bezeichnet und somit als solches aktiv genutzt werden.

Nachdem das Automobil ein High-Involvement-Produkt ist (Diez, Kapitel 3.1.1 Marktsituation und Unternehmensstrategie der Automobilindustrie), informiert sich der Käufer intensiv über die Angebote. Er sucht dabei Informationsquellen auf, die ihm die gewünschten Informationen liefern können. Über diese Medien kann der Käufer etwas über den funktionellen Nutzen des Autos und das Unternehmen sowie über dessen symbolischen Nutzen, wie Werte oder Einstellungen, erfahren. Der Kaufakt selber ist erst mit der Fahrzeugübergabe abgeschlossen. Die Informationen, die der Käufer sich im Kundencenter holt, dienen der Vermehrung von Wissen aber auch der Bestätigung der bereits getroffenen Kaufentscheidung.

### 4.3.2 Unternehmen

Nach Aussage der Experten sehen die Automobilunternehmen das Kundencenter als eine Plattform, auf der die Käufer die Marke in ihrer Gesamtheit erleben können. Um den Käufer in seinem Kauf zu bestätigen und ihn somit stärker an die Marke zu binden, werden die Kundencenter dementsprechend gestaltet: Sie bieten mit allen strukturellen und prozessbezogenen Elementen (Interaktion, Betreuung, Events, Zusatzleistungen, Räumlichkeiten und Gebäude) eine detaillierte und in sich stimmige Inszenierung des Unternehmens, seiner Werte, der Geschichte und der Produkte. Das Kundencenter ist so angelegt, dass der Fahrzeugabholer alles über das Unternehmen erfahren kann, was er jedoch tatsächlich sieht und erfährt hängt von dem individuell gestalteten Ablauf ab: Die Dauer des Aufenthaltes, der Besuch der einzelnen Stationen sowie die Intensität der Fahrzeugübergabe richten sich nach dem Kundenbedarf.

Mit den Kundencentern entsprechen die Unternehmen den fünf Bedürfnissen im Sinne des Uses and Gratifications-Ansatzes: Kognitives, emotionales, persönlichkeitsbezogenes und soziales Bedürfnis sowie Bedürfnis nach Spannungsauflösung. Kundencenter dienen dazu, Informationen an den Kunden zu übermitteln, sie bieten ein Erlebnis mittels emotionaler Aufladung der Fahrzeugübergabe in einem ästhetisch gestalteten Gebäude. Persönliche Kontakte können im Kundencenter hergestellt werden, da es als eine Kommunikationsplattform zwischen Unternehmen/Mitarbeiter und Fahrzeugabholer fungiert.

Hinsichtlich der persönlichkeitsbezogenen und den spannungsauflösenden Bedürfnissen wurden wenige Aussagen gemacht. Aus diesen wenigen Aussagen wird jedoch ersichtlich, dass auch die persönlichkeitsbezogenen und die spannungsauflösenden Bedürfnisse im Kundencenter gestillt werden können. Das Kundencenter soll die gleichen Werte vermitteln, für die das Fahrzeug selbst steht, um authentisch zu sein. Nachdem das Fahrzeug ein Symbol für den Status des Besitzers sein kann, kann auch das Kundencenter ein Ausdrucksmittel dafür darstellen. Des Weiteren zeigt die Äußerung der Experten von Audi in Ingolstadt, dass mit der Fahrzeugübergabe der Kunde in die Audi-Familie aufgenommen wird. So wird der soziale Status des Kunden als Familienmitglied symbolisiert.

Die Experten von BMW, Mercedes und Volkswagen sprechen von einem sich Öffnen des Unternehmens und von einem Eintauchen ihrer Kunden in die BMW Welt oder die Welt von Mercedes-Benz oder von Volkswagen. Somit ist das Kundencenter ebenfalls eine räumliche und personelle Einheit bzw. Gruppierung mit Personen (Mitarbeiter), Gegenständen (Automobile) und mit einer Historie. Mit dem Erlebnis der erweiterten Fahrzeugübergabe in einer eigenen „Welt“ bieten die Unternehmen dem Kunden eine Ablenkung vom Alltag.

### 4.3.3 Fahrzeugabholer

Die Sicht des Fahrzeugabholers kann mit den Interviewfragen nach den Gründen für die Abholung, nach den Erwartungen im Vorfeld und nach den besuchten Stationen ermittelt werden. Herausgekommen ist, dass die Gründe und Erwartungen mehrheitlich im Werk, dem gesamten Erlebnis und den Informationen über das Unternehmen lagen. Daneben wurden aber noch weitere unterschiedliche Gründe genannt (Kostenvorteil oder die Stadt selbst). Die Aussage, dass das erwartet wurde, was später eingetroffen ist, zeigt, dass sich die Käufer im Vorfeld über den Ablauf informieren. Alle sagten aus, dass die Erwartungen erfüllt wurden. Das bestätigt, dass sie alle Informationen erhalten haben, die sie wollten.

Die tatsächlich besuchten Stationen zeugen von den Kanälen, über die der Käufer die gewünschten Informationen erhalten möchte. Nachdem diese in einer sehr unterschiedlichen Kombination zusammengestellt wurden, bedeutet es, dass die Programme je nach Bedarf individuell gestaltet wurden. Es wurden jedoch von allen Abholern das Werk und das Restaurant aufgesucht. Auch die Frage nach den generellen Auffälligkeiten wurde auf stark unterschiedliche Weise beantwortet. Innerhalb der Kundencenter waren die Aussagen ähnlicher, zwischen den Standorten gab es jedoch Abweichungen. Dies bedeutet, dass die Fahrzeugabholer unterschiedliche Erwartungen und Wahrnehmungen haben. Somit ist es entscheidend, dass das Unternehmen alle Stationen und Elemente sowie Mitarbeiter ganzheitlich abstimmt.

Bei dem Vergleich der Kommunikationsschwerpunkte seitens der Unternehmen mit den Abholerwahrnehmungen kann festgestellt werden, dass diese sich nahezu decken. Das Audi Forum in Ingolstadt hat seinen Schwerpunkt auf das Design gelegt, die Abholer haben vorrangig (un-)bewusst die Architektur und den Service wahrgenommen. Im Audi Forum in Neckarsulm wurden das Design/die Architektur und der Service von Unternehmensseite eingesetzt, vom Käufer wurden das Werk und der Service als besonders ansprechend wahrgenommen. In der BMW Welt in München deckt sich der Schwerpunkt Architektur und in Sindelfingen bei Mercedes decken sich die Schwerpunkte Service und Ambiente. Mercedes in Rastatt legt besonderen Wert auf Service und Ambiente, die Kunden nahmen Technik, Architektur und Service als auffallend wahr. Bei Mercedes in Bremen sind Architektur, Einrichtung und Service Kommunikationsschwerpunkte, von Kundenseite wurden das Werk, das Ambiente und der Service hervorgehoben. Bei Volkswagen in Wolfsburg stehen Architektur, Service und die Vielfalt der automobilen Attraktionen im Fokus, die Abholer haben Wert auf Service, Architektur und Technik gelegt. Die Vermittlung von Botschaften geschieht also auf Kanälen, die von den Kunden wahrgenommen werden.

Auch aus der Sicht des Abholers können die fünf Bedürfnisse nach dem Uses and Gratifications-Ansatz auf die Kundencenter übertragen werden. Die Gründe für die Fahr-

zeugabholung zeigen, dass sich die Abholer vorrangig aufgrund der Möglichkeit des Kennenlernens des Unternehmens, der Werksbesichtigung sowie des Erlebniswertes für die Abholung entschieden haben. Dies zeigt, dass die Käufer den Erhalt von Informationen über das Unternehmen (Werk und Geschichte etc.) erwartet haben.

Der erhoffte Erlebniswert der Fahrzeugübergabe zeigt die beabsichtigten emotionalen Erfahrungen durch die Fahrzeugübergabe. Die ästhetischen Erfahrungen werden dabei ebenfalls wahrgenommen, dies verdeutlichen die Aussagen über die Architektur und das Ambiente.

Wie in der Kulturtheorie über das *Animal Symbolicum* geschrieben, wird das Auto genutzt, um den persönlichen Lebensstil und sozialen Status zu vermitteln. Die Aussage eines Abholers in Wolfsburg bestätigt das Streben nach sozialem Status. Dieser gab als Grund für die Abholung an, dass er die VW-Familie kennen lernen möchte. Er möchte also mit dem Erwerb eines Volkswagen-Produktes zu dieser Familie gehören. In Rastatt fühlte sich ein Abholer sogar wie zu Hause.

Die persönlichen Kontakte werden durch den Umgang mit den Mitarbeitern gestärkt: Der Service war an allen Standorten einem großen Teil der Abholer aufgefallen und wichtig. Auch die Tatsache, dass man mit der Übergabe zu einem Mitglied der Unternehmens-Familie gehört, steht für eine vermeintliche soziale Bindung.

In Sindelfingen und in Wolfsburg bezeugten Käufer, dass der Kauf und die Übergabe eines Autos nicht alltäglich seien und man sich daher Zeit für dieses Ereignis nehme. Das erwartete Erlebnis an dem Tag bietet eine Ablenkung vom Alltag und führt den Käufer in eine neue Welt – in die des Unternehmens. Die Fahrzeugabholer sprechen auch von einem Urlaub. Und in Bremen wurde konkret von einem Käufer die Abholung als eine Möglichkeit, aus dem Alltag herauszukommen, bezeichnet.

#### 4.3.4 Resultat

Theoretisch wie praktisch werden Kundencenter von Unternehmen als Kommunikationsmittel eingesetzt. Die einzelnen Kanäle (Stationen) zur Vermittlung von Botschaften, wie Unternehmenswerte und Kaufbestätigung, werden auch von den Fahrzeugabholern aufgesucht, um bestimmte Informationen zu erhalten. Die Käufer nutzen also das Medium Kundencenter gemäß der Nutzerperspektive des *Uses-and-Gratifications-Ansatzes*. Von den Automobilunternehmen wird das Kundencenter als Plattform zur Inszenierung der Philosophie, der Geschichte und der Produkte eingesetzt. Eben diese Informationen, Bestätigungen und Identifikationen sucht der Fahrzeugabholer und erhält sie auf emotionale Weise, was den Aufenthalt zu einem erwünschten Erlebnis gestaltet. Art und Umfang der Information werden abholerspezifisch gewählt, was eine umfangreiche und authentische Kommunikation der Marke voraussetzt.

Generell ist festzustellen, dass die Führung durch das Werk als ein wesentliches Element angesehen wird, sowohl von Kunden wie von Unternehmen. Die Werksführung gibt den Kunden sowohl den Einblick als auch das Erlebnis, welches sie von der Fahrzeugabholung erwartet haben. Deshalb erfüllt ein Kundencenter nur dann sehr gut seine Zwecke, wenn es unmittelbar neben der Produktion angesiedelt ist.

#### **4.4 Schlussfolgerung – Kundencenter sind symbolische Kommunikationsmittel**

Die Sozialtheorien von Pierre Bourdieu, die im ausgehenden 20. Jahrhundert eine verstärkte Symbolorientierung im Konsum feststellten, beschreiben den Gebrauch von Gegenständen als Aussage an die Umwelt und zur Unterstreichung der eigenen Lebensanschauung und Lebenswerte für sich und andere. Dies geht mit dem Uses and Gratifications-Ansatz im Rahmen der Kommunikationstheorie von Katz einher.

Nach dem Uses and Gratifications-Ansatz wollen sich Personen über das Geschehen in ihrer Umwelt informieren und daran teilhaben. Sie nutzen Medien wie Zeitungen, Radio oder Fernsehen, um die gewünschten Informationen und Bestätigungen zu erhalten, Werte vermittelt zu bekommen und um sich zu identifizieren.<sup>325</sup> Wie im Kapitel 2.3.2 (Architektur-Symbolik) gezeigt wurde, besitzt die Architektur unter anderem auch eine symbolische Bedeutung. Sie ist daher genau wie Sprache, Bilder, Kleidung oder Autos ein Kommunikationsmittel zur Vermittlung von Werten und Philosophien. Die bereits beschriebene Valorisation von Gegenständen durch einen symbolischen Nutzen ist somit auch in der Architektur zu finden. Durch die zusätzliche Belegung mit Bedeutung als Kommunikations- und Emotionsvermittler erfahren die Gebäude eine Aufwertung. Damit wird das Gebäude aus seiner Funktion als reine Hülle herausgehoben, und gleichzeitig wird auch das Unternehmen in seiner Position auf dem Markt angehoben.<sup>326</sup>

Somit ist die Architektur ein Medium, das für bestimmte Zwecke genutzt wird. Gebäude sind schon seit Beginn des 20. Jahrhunderts Werbe- und Kommunikationsmittel. In der Automobilbranche werden Autohäuser errichtet, um die Produkte auszustellen und sie dem Kunden vorzuführen. Mit der Zeit ändert sich allerdings der Stellenwert der Architektur. Zu Beginn war die Architektur eine einfache Hülle für Ereignisse rund um das Auto, heute ist sie selbst zum automobilen Ereignis geworden im Wettbewerb zwischen den Herstellern.<sup>327</sup> Das Ge-

---

<sup>325</sup> Maser, S. 9

<sup>326</sup> Riewoldt, S. 7

<sup>327</sup> Judit Solt: Marken bauen – Firmenarchitektur als Branding-Strategie der Autoindustrie, in: *architese*, S. 10

bäude dient dabei nicht mehr einem Selbstzweck, sondern es erzählt durch sein expressives Äußeres von dem Unternehmen und seinen Hintergründen.<sup>328</sup>

Die Kundencenter erhalten also eine symbolische Aufwertung durch ihre Architektur, den Übergabeprozess, die Mitarbeiter, die Ausstattung, die Räumlichkeiten etc. Die Gebäude werden dabei von Unternehmensseite als Medium eingesetzt, um Werte an den Käufer zu vermitteln. Unternehmen haben den Anspruch, die Werte, die ihre Autos vermitteln, auch durch die Kundencenter möglichst authentisch und ganzheitlich zu symbolisieren. Dazu werden einzelne Kanäle (Stationen), wie die Werksführung, eingesetzt. Ziel dabei ist es, den gesamten Ablauf der Fahrzeugübergabe so zu gestalten, dass ein emotionaler Höhepunkt bei der Inszenierung der Fahrzeugübergabe erreicht wird. Die Architektur kommuniziert dabei über die einzelnen Elemente des Aufrisses, des Grundrisses und des in dem Gebäude ablaufenden Prozesses.

Ein bestimmter Käuferkreis handelt nach Symbolen und Zeichen (*Animal Symbolicum*), nutzt Medien aktiv zur Informationsgewinnung und zur sozialen Zuordnung und fährt daher zur Fahrzeugübergabe in das Kundencenter. Es wurde gezeigt, dass die Fahrzeugabholer sich bewusst vorab informieren und dann die Stationen der Kundencenter aktiv nutzen, um bestimmte Informationen und Bestätigungen im Sinne des *Uses and Gratifications*-Ansatzes zu erhalten. Alle Kunden sind mit den Informationen und Erfahrungen, die sie während ihres Aufenthaltes im Kundencenter erhalten haben, zufrieden.

Damit wird belegt, dass Kundencenter in ihrem Prozess (Übergabe) und ihrer Struktur (Architektur) als Kommunikationsmittel von Unternehmensseite eingesetzt werden und andererseits von Abholerseite zum Erhalt von Informationen, zur Bestätigung sowie zur Identifikation genutzt werden. Die symbolisch angehobene Bedeutung des Kundencenters durch eine Inszenierung der gesamten Fahrzeugübergabe hat auf den Fahrzeugabholer eine so starke und emotionale Wirkung, dass er den Erhalt des Fahrzeugs sogar mit der Geburt eines Kindes vergleicht und sich mit dem Aufenthalt in die Familie des Unternehmens aufgenommen fühlt. Diese Wirkung steht, zusammen mit der Zufriedenheit des Fahrzeugabholers, somit für einen erfolgreichen Einsatz der Kundencenter als Kommunikationsmittel.

---

<sup>328</sup> Brauer, S. 34

## 5 Abschlussbetrachtung

### 5.1 Zusammenfassung

Im Fokus der Arbeit stehen die Kundencenter in der deutschen Automobilindustrie, die als Ort der Fahrzeugübergabe an den Käufer und der Repräsentation des Unternehmens errichtet wurden. Ausgangspunkt der Untersuchungen waren die Entwicklungen in der Inszenierung der Fahrzeugübergabe von Automobilunternehmen, die seit 1953 in Deutschland eingesetzt haben und bis heute anhalten. Aus einer einfachen Übergabe in einer Werkshalle entwickelte sich die Fahrzeugübergabe zu einer bis ins Detail abgestimmten Inszenierung der Übergabe und somit des Autos und des Unternehmens. Anhand der Audi Foren in Ingolstadt und Neckarsulm, der BMW Welt in München, den Mercedes-Benz-Kundencentern in Sindelfingen, Rastatt und Bremen sowie der Autostadt in Wolfsburg von Volkswagen konnte gezeigt werden, dass die Gebäude erfolgreich als symbolisches Kommunikationsmittel eingesetzt und genutzt werden.

Die Kanäle der Kommunikation zwischen Unternehmen und Fahrzeugabholer sind die Architektur, der Fahrzeugübergabeprozess, die Mitarbeiter, die einzelnen Stationen des Übergabeprozesses, wie die Werksführung, sowie die angebotenen Events und Zusatzleistungen. Durch das stimmige Zusammenspiel entsteht eine symbolische Bedeutung für das Gebäude selbst und für das Auto. Die Kundencenter bieten mit ihren Elementen eine emotionsgeladene Fahrzeugübergabe, die vom Käufer aktiv und bewusst zur Informationsgewinnung und Identifikation genutzt und als ein besonderes Erlebnis wahrgenommen wird. Dies bestätigt ihn in seiner Kaufentscheidung.

Alle Neuwagenkäufer, die ins Kundencenter gehen und das Fahrzeug dort abholen, haben gemeinsam, dass sie dem Automobil einen hohen Stellenwert in ihrem Leben zuschreiben. Für sie besitzt das Fahrzeug neben dem funktionalen Wert eine vielfache symbolische Bedeutung: Die Abholung des Fahrzeugs direkt aus dem Werk wird mit der Geburt eines Kindes verglichen. Das Auto wird in die eigene Familie und man selbst wird mit dem Kauf des Fahrzeugs in die Familie des Unternehmens aufgenommen. Diese neuen sozialen Ordnungen sind Bestandteil eines Wertewandels, der in den weitentwickelten Industrienationen seit dem ausgehenden 20. Jahrhundert zu beobachten ist.

Mit diesen Erkenntnissen kann die Arbeit einen Beitrag zu den sozial-, kultur- und architekturhistorischen wissenschaftlichen Forschungen leisten, indem sie Aufschluss über die Wertvorstellungen der Fahrzeugabholer hinsichtlich der Wahrnehmung von Automobil und Architektur gibt. Für Automobilunternehmen bietet diese Arbeit eine Orientierung für den Einsatz von Architektur und Prozessen, um Unternehmensziele wie Wertevermittlung, Kaufbestäti-

gung und Kundenbindung zu erreichen.

Darüber hinaus sind zusätzliche Erkenntnisse im Rahmen der Analyse sichtbar geworden, auf die im Folgenden kurz eingegangen werden soll, bevor in einem Ausblick mögliche weitere Entwicklungen der Kundencenter aufgezeigt werden.

## 5.2 Weitere Erkenntnisse zur Inszenierung der Fahrzeugübergabe

Neben der Analyse der Hypothesen haben sich beim Vergleich der Expertenaussagen und der Abholerwahrnehmungen die folgenden sechs unternehmensübergreifenden Erkenntnisse hinsichtlich der Inszenierung der Kundencenter herauskristallisiert, die den Erfolg (Kundenzufriedenheit, Kaufbestätigung und dadurch Markenbindung) ausmachen:

### *Stimmigkeit*

Alle sechs Elemente der Kundencenter (Ablauf der Fahrzeugübergabe, Betreuung, Zusatzleistungen, Events, Räumlichkeiten, Gebäude) müssen stimmig sein – sie müssen zueinander und zum kommunizierten Unternehmensbild passen. Nur so wird dem Abholer ein authentisches Bild des Unternehmens vermittelt sowie zur Zufriedenheit und zur Kaufbestätigung beigetragen.

### *Kommunikationsplattform*

Der Abholer hat sich auf den Besuch vorbereitet und ist an dem Unternehmen prinzipiell interessiert. Es sind alle finanziellen Belange bereits geklärt und man kombiniert die Fahrzeugabholung mit einem Kurzurlaub. Daher zeigt der Abholer eine generelle Zufriedenheit und eine grundsätzliche Bereitschaft, Informationen über das Unternehmen aufzunehmen. Somit entsteht eine positive Grundstimmung. Kundencenter sind daher eine günstige Plattform zur breiten und umfassenden Informationsvermittlung an den Kunden.

### *Individualität*

Der Ablauf der Fahrzeugübergabe und auch der architektonische Rahmen müssen dem Abholer das Gefühl von Individualität der eigenen Person, der Situation und des gekauften Autos vermitteln. Der Abholer hat ein oft individuell zusammengestelltes Fahrzeug gekauft, wird alleine von einem einzelnen Betreuer in das Fahrzeug eingewiesen und kann sich in einem vom Besucher abgetrennten Bereich aufhalten. Damit soll ein Gefühl des „Heute ein König“

entstehen. Dieses Gefühl von Individualität und Bedeutsamkeit trägt wesentlich zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit des Abholers bei.

### *Spannungsbogen*

Der Prozess der Fahrzeugübergabe muss so gestaltet sein, dass die Übergabe selbst als Höhepunkt wahrgenommen wird. Von der Anreise, über einen Werksbesuch, bis hin zur Ausfahrt sollte eine emotionale Spannung aufgebaut werden, die mit der Fahrzeugübergabe in ein positives Glücksgefühl umgewandelt wird. Dabei ist aber auch darauf zu achten, dass der Ablauf individuell auf die Bedürfnisse und Erwartungen des Fahrzeugabholers abgestimmt ist, damit die Zufriedenheit nicht beeinträchtigt wird. Der Käufer muss unter anderem entscheiden können, zu welchem Zeitpunkt er die Übergabe durchführen möchte sowie welche Stationen er besucht.

### *Zusatzangebote*

Außer der Werksführung sind zusätzliche Angebote, wie Museen oder Events, nicht Voraussetzung oder Notwendigkeit, um den Käufer zufriedenzustellen. Die beiden Audi Foren in Ingolstadt (mit Museum) und Neckarsulm (ohne Museum) haben dies gezeigt. Die Abholer an beiden Standorten waren generell mit dem Aufenthalt zufrieden, da ihre Erwartungen erfüllt wurden. Insgesamt haben unabhängig vom Standort und von den genutzten Angeboten alle Abholer den Aufenthalt als positiv und lohnend empfunden. Wichtig ist es, dem Abholer vorher genau die zu erwartenden Attraktionen zu kommunizieren (Erwartungsmanagement).

### *Erlebnis*

Mit der Fahrzeugabholung erwartet der Käufer ein Erlebnis im Zusammenhang mit dem Auto. Er möchte eine angenehme Zeit im Kundencenter verbringen, die dem nicht alltäglichen Kauf des Fahrzeuges entspricht. Die Werksbesichtigung ist dabei einer der wesentlichen Faktoren, die vom Käufer als Motivator zur Abholung gelten und somit zu einer Erlebnis Erfahrung beitragen. Nachdem der Fahrzeugabholer sich u.a. über das Unternehmen und das Auto informieren und daher vorrangig das Werk besuchen möchte, ist die Platzierung der Kundencenter direkt am Produktionsstandort entscheidend für eine authentische und zufriedenstellende Vermittlung von Botschaften des Unternehmens.

### 5.3 Ausblick

Die Kundencenter haben in ihrer Gesamtheit eine große Komplexität erhalten, die ausgereift erscheint. Nachdem nahezu alle deutschen Automobilhersteller ein Kundencenter errichtet haben, bei denen die Prozesse prinzipiell ähnlich gestaltet sind, kann von einer Generalisierung der Individualisierung gesprochen werden. Je mehr Unternehmen die Fahrzeugabholung in diesem Rahmen anbieten und je mehr Käufer diese Angebote annehmen, umso weniger individuell ist die Fahrzeugübergabe. Den Unternehmen bleibt jedoch die Möglichkeit, über die Art der Umsetzung eine individuelle Inszenierung der Fahrzeugübergabe zu gestalten, die sich von den anderen Anbietern unterscheidet.

Nachdem sich sowohl die Produkte als auch die Erwartungen der Käufer mit der Zeit ändern, ist die Gestaltung der Gebäude sowie des Übergabeprozesses einer steten Anpassung unterworfen. Diese Veränderung ist ein bis heute und noch in Zukunft anhaltender Prozess, der vom Zeitgeist geprägt wird. Das äußere Erscheinungsbild der aktuellen Kundencenter, bestehend aus der Architektur und der Konstruktion, ist bislang eine feste Größe und wird wohl auch in Zukunft, u.a. aus Kostengründen, nicht verändert werden. Die einzelnen Stationen, Ausstattungen sowie Abläufe dagegen werden auch künftig größere und kleinere Umstrukturierungen erfahren, da diese eine höhere Flexibilität aufweisen. Hier ist zu erwarten, dass z.B. die Ausstattung, wie beim Audi Forum in Ingolstadt im Jahre 2008, gemäß den sich ändernden Bestimmungen der Corporate Identity und Corporate Architecture der Unternehmen völlig neu gestaltet wird. Auch die Autostadt in Wolfsburg von Volkswagen stattet die einzelnen Pavillons regelmäßig neu aus. So werden auch das Audi Forum in Neckarsulm, die BMW Welt und die Kundencenter von Mercedes-Benz nach gegebener Zeit eine Überholung erfahren.

Auch die Fahrzeugübergabeprozesse werden künftig weiterhin regelmäßig angepasst werden. Der Trend wird wahrscheinlich zu einer noch stärker individualisierten Fahrzeugübergabe gehen, wie sie heute für nur vereinzelte Abholer angeboten wird. Der Aufenthalt könnte für alle Fahrzeugabholer eine persönliche Werksführung beinhalten oder auch eine Übergabe des Fahrzeugs in einer separaten Übergabehalle, wie es teilweise bei Audi in Ingolstadt oder auch bei der Gläsernen Manufaktur von Volkswagen in Dresden heute schon durchgeführt wird. Diese Sonderauslieferung könnte sich so bei Bedarf auf sämtliche Fahrzeugabholer ausweiten.

Eine weitere Möglichkeit der Neustrukturierung der Fahrzeugübergabe bezieht sich auf die Käufer aus dem Ausland. Das Angebot der Fahrzeugabholung ist bisher nur für Käufer aus ausgewählten Ländern möglich. Dies kann zukünftig stärker ausgeweitet werden: Auf mehr Länder und auf umfangreiche Reiseplanungen, die über die reine Fahrzeugübergabe hinausgehen (vgl. Angebot einer organisierten Europareise inkl. Flug und Fahrzeugabholung in der BMW Welt als Höhepunkt). Ebenso wären Kundencenter an den im Ausland platzierten Produktionsstandorten denkbar. Das setzt jedoch voraus, dass auch Fahrzeugkäufergruppen im Ausland dem Automobil einen hohen Stellenwert zuschreiben und diese Art von Erlebnis

wünschen. Das jeweilige Käuferverhalten und auch Wertevorstellungen müssten in diesem Zusammenhang analysiert werden.

Bislang können nur Neuwagen in den Kundencentern abgeholt werden. In finanziell kritischen Zeiten, in denen ein stärkerer Rückgang der Neuwagenkäufe droht, könnten sich die Unternehmen auch dazu entscheiden, Gebrauchtwagen im Kundencenter an den Käufer zu übergeben. Zu prüfen wäre in diesem Fall, wie sich dies auf den Käufer eines Neuwagens auswirkt, der mehr für sein Auto gezahlt hat und sich womöglich von einem Gebrauchtwagenkäufer abheben möchte.

Generell ist zu beobachten, dass auch die Händler begonnen haben, die Fahrzeugübergabe mit Events anzureichern. Noch sind die Inszenierungen vor allem durch die fehlende Werksführung weniger umfassend, jedoch werden auch hier immer mehr (Service-)Leistungen und größere Events um das Automobil veranstaltet.

Auch die Änderung der Vertriebsordnung für Händler, die den herstellerunabhängigen Verkauf von Automobilen erlaubt, wirft die Frage auf, ob es zukünftig möglich sein wird, ein Fahrzeug an einem herstellerfremden Kundencenter abzuholen. Derzeit widerspricht dieser Vermutung die Analyse der Kundenbefragung. Die Fahrzeugübergabe dient der Kaufbestätigung, indem der Käufer die Werte des Unternehmens erlebt und somit auch die mit dem Fahrzeug gekauften Werte bestätigt bekommt. Ein BMW-Abholer zum Beispiel würde mit der Fahrzeugübergabe in einem der Mercedes-Kundencenter nicht die Werte seines Fahrzeugs authentisch bestätigt bekommen, weshalb seine Zufriedenheit und somit Markenbindung negativ beeinflusst werden könnte. Im Falle des BMW-Abholers, der mit dem eigenen Auto seine Sportlichkeit und Dynamik ausdrücken möchte, bedeutet es, dass er mit der Fahrzeugübergabe nur dann wirklich zufriedengestellt werden kann, wenn er das Auto auch in einem sportlich und dynamisch erscheinenden Gebäude abholen kann – und zwar dynamisch in Architektur, Struktur und im Prozess der Fahrzeugübergabe. Ein Mercedes-Fahrer würde dagegen weniger die expressiven Formen der BMW Welt erwarten, als die funktionale und zurückhaltende Architektur der existierenden Mercedes-Gebäude.

Was jedoch tatsächlich in Zukunft sein wird, welche neuartigen Strukturen die Fahrzeugübergabe erhalten wird, bleibt Spekulationen unterworfen und bietet einen möglichen Ausgangspunkt für weiterführende wissenschaftliche Forschungen auf dem Gebiet der Inszenierung der Fahrzeugübergabe an den Käufer.

# Anhang

## A Leitfaden Experteninterview I

### I Gebäude

1. Was ist die **Definition** einer Auslieferungshalle in der Automobilindustrie?
2. Was ist die **Entstehungsgeschichte** der Auslieferungshalle im XY?
3. Was ist die örtliche **Platzierung** der Auslieferungshalle? Was sind die Gründe für die Ortswahl?
4. Was ist das **Erscheinungsbild** der Auslieferungshalle?
5. Welche **Ziele** verfolgt das Unternehmen mit dem Einsatz von Auslieferungshallen?
6. Was ist die **Wirkung** des Gebäudes auf den Käufer?
7. Worin liegen die **Unterschiede** zwischen den Auslieferungshallen von Automobilunternehmen? (weltweit)
8. Was ist die allgemeine **Entwicklung** der Auslieferungshallen? (Ort – Erscheinungsbild – Ziele)

### II Interaktion

1. Wie sieht ein typischer **Ablauf** des Besuches eines Fahrzeugabholers aus?
2. Wie läuft der Prozess der **Fahrzeugübergabe** ab? Was geschieht wo?
3. Welche **Modelle** werden in XY produziert und in der Auslieferungshalle abgeholt?
4. Welcher **Kunde** holt das Produkt ab? (Kundenklientel/Zielgruppen)
5. Was sind die **Ziele**, die das Unternehmen mit dem Fahrzeugübergabe-Prozess verfolgt?
6. Was ist die **Auswirkung** dieses Prozesses auf den Fahrzeugabholer?

### III Resultat und Ursachen

1. Was ist der **wirtschaftliche Erfolg** der Auslieferungshalle? (Verkaufszahlen, Besucheranzahl)
2. Was ist der **Imagegewinn** für das Unternehmen dank der Auslieferungshalle?
3. Welches sind die **Erfolgsfaktoren** der Auslieferungshalle?
4. Welches sind die **gesellschaftlichen Hintergründe** für den Erfolg?
5. Was sind die **Auswirkungen** der Einführung von Auslieferungshallen?

### IV Ausblick

1. Wie sehen Sie die Zukunft der Auslieferungshallen? (weltweite Expansion, weitere Entwicklung, neue Formen)

## **B Leitfaden Experteninterview II**

1. Was möchten Sie mit dem Aufbau des Gebäudes (Setting) erreichen?
2. Welche Wirkung soll das Gebäude auf den Kunden haben?
  
3. Was drückt das Gebäude aus?
4. Wozu dienen die einzelnen Stationen des Übergabe-Prozesses im Gebäude?
5. Was möchten Sie mit den unterschiedlichen Stationen vermitteln?
  
6. Was sind Werte? Was versteht das Unternehmen unter Werten?
7. Welche Werte verkörpert das Unternehmen?
8. Was will das Unternehmen mit seinem Kundencenter vermitteln?
9. Gegensatz: Was soll nicht vermittelt werden?
  
10. Wie werden diese Werte vermittelt?
11. In welchen Elementen (Gebäude und Prozess) sind diese Werte zu finden?
  
12. Für was genau steht das Unternehmen?

## C Leitfaden Kundenbefragung

1. Mit wem haben Sie das Auto abgeholt?
2. Waren Sie das erste Mal im Kundencenter, bzw. war das Ihre erste Selbstabholung?
3. Warum haben Sie sich (wieder) für die Selbstabholung entschieden?  
ggf.: Hat sich in Ihren Augen etwas geändert?  
*(Ziel: Gründe für die Selbstabholung)*
4. Was haben Sie von der Selbstabholung und dem umgebenden Programm erwartet?  
*(Ziel: Kundenerwartung)*
5. Wenn Sie den Tag in zwei Sätzen beschreiben, was haben Sie erlebt?  
*(Ziel: Generelles Empfinden und Erleben)*
6. Was haben Sie bei der Selbstabholung neben dem Empfang des Autos noch gemacht?  
*(Ziel: Aufzählung der besuchten Stationen, detailliertes Programm)*
7. Was ist Ihnen bei den einzelnen Stationen besonders aufgefallen?  
*(Ziel: Wahrnehmung der einzelnen Elemente)*
8. Wie haben Sie sich bei der Fahrzeugübergabe gefühlt?  
*(Ziel: Wahrnehmung der Fahrzeugübergabe)*
9. Ist Ihnen an dem Gebäude etwas aufgefallen? Wie haben Sie es empfunden?  
*(Ziel: Wahrnehmung des Gebäudes)*
10. Wenn Sie ein Wort für die Selbstabholung wählen, welches wäre dies?  
*(Ziel: Erwartung und Wahrnehmung des gesamten Prozesses)*
11. Würden Sie Ihr nächstes Fahrzeug wieder selbst abholen? Warum?



## Literaturverzeichnis

**A**grest, Diana and Gondelsonas, Mario: Semiotics and Architecture: Ideological Consumption or Theoretical Work, in: Institute for Architecture and Urban Studies (Hrsg.): *Oppositions – A Journal for Ideas and Criticism in Architecture*, Vol. 1, 1973

Ahlert, Dieter et.al. (Hrsg.): *Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005

Arbeitsgemeinschaft Arch Ruhrgebiet: *Bauen im semantischen Raum: Ein Beitrag zur Differenzierung von Moderne und Postmoderne*, Aachen 1990

architese, Zeitschrift und Schriftenreihe für Architektur, 3.2006, Mai/Juni, 36. Jahrgang, Bauen für das Auto, Sulgen 2006

**B**alderjahn, Ingo; Scholderer, Joachim: *Konsumentenverhalten und Marketing. Grundlagen für Strategien und Maßnahmen*, Stuttgart 2007

Barthes, Roland: *Elemente der Semiologie*, Baden-Baden 1979

Barthes, Roland: *Das semiologische Abenteuer*, Frankfurt/Main 1988

Baudrillard, Jean: *Das Ding und das Ich. Gespräch mit der täglichen Umwelt*, Wien 1974

Baudrillard, Jean: *System der Dinge. Über unser Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen*, Frankfurt/Main 1991

Bell, Jonathan: *Architecture. When the car and the city collide*, Basel 2001

Belz, Christian: *Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen*, Band 2, Savosa/St. Gallen 1986

Bieger, Thomas; Laesser, Christian (Hrsg.): *Attraktionspunkte. Multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte*, Bern 2003

Blumler, Jay G.; Katz, Elihu (Hrsg.): *The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research*, Beverly Hills 1974

Bourdieu, Pierre: *Zur Soziologie der symbolischen Formen*, Frankfurt/Main 1970

Bourdieu, Pierre: *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyli-schen Gesellschaft*, Frankfurt/Main 1976

Bourdieu, Pierre: *Die feinen Unterschiede. Kritik an der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt/Main 1982

Bourdieu, Pierre: *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*, Frankfurt/Main 1987

- Bourdieu, Pierre: Rede und Antwort, Frankfurt/Main 1992
- Bourdieu, Pierre: Soziologische Fragen, Frankfurt/Main 1993
- Brauer, Gernot (Hrsg.): Architektur als Markenkommunikation, Dynamoform und Cube, Basel 2002
- Braegger, Carlpeter (Hrsg.): Architektur und Sprache, München 1982
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, München 1997
- Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999
- Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens, 2. Auflage, München 2003
- C**assirer, Ernst: Versuch über den Menschen. Einführung in eine Philosophie der Kultur, Hamburg 1996
- D**ahrendorf, Ralf: Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Wiesbaden 2006
- De Fusco, Renato: Architektur als Massenmedium. Anmerkungen zu einer Semiotik der gebauten Formen, aus der Reihe: Ulrich Conrads (Hrsg.): Bauwelt Fundamente 33, Gütersloh 1972
- Dichtl, Erwin; Raffee, Hans; Potucek, Vladimir (Hrsg.): Marktforschung im Automobilssektor, Referate, 3. Mannheimer Marketing-Seminar an der Universität Mannheim, in: Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA) Nr. 40, Frankfurt/Main 1983
- Dietz, Alexander: Der homo oeconomicus, Gütersloh 2005
- Diez, Willi: Automobil-Marketing. Erfolgreiche Strategien, Praxisorientierte Konzepte, Effektive Instrumente, 4. Ed., Landsberg/Lech 2000
- Diller, Steve; Shedroff, Nathan; Rhea, Darrel: Making Meaning: How Successful Business Deliver Meaningful Customer Experiences, Berkeley 2006
- Durkheim, Emile: Soziologie und Philosophie, Frankfurt am Main 1985
- E**bel, Bernhard; Hofer, Markus; Al-Sibai, Jumana (Hrsg.): Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin 2004
- Eco, Umberto: Einführung in die Semiotik, München 1991

Eisendle, Reinhard; Miklautz, Elfie (Hrsg.): Produktkulturen. Dynamik und Bedeutungswandel des Konsums, Frankfurt 1992

Ernst, Gerd: Integration von Produkt und Dienstleistung – Hybride Wertschöpfung, DLR-PT des BMBF, Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, Bonn 2005

Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Ed., München 2005

Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Auflage, Wiesbaden 2005

Esch, Franz-Rudolf: Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2006

**F** Feireiss, Kristin; Commerell, Hans-Jürgen: BMW Erlebnis- und Auslieferungszentrum. Realisierungswettbewerb, o. O. 2002

Fischer, Günther: Architektur und Sprache. Grundlagen des architektonischen Ausdruckssystems, Stuttgart 1991

Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Hamburg 2007

Floch, Jean-Marie: Semiotics, Marketing and Communication. Beneath the Signs, the Strategies, Hampshire 2001, S. 108-211

Forty, Adrian: Words and Buildings. A Vocabulary of Modern Architecture, London 2000

Führ, Eduard; Friesen, Hans; Sommer, Anette (Hrsg.): Architektur-Sprache. Buchstäblichkeit, Versprachlichung, Interpretation, aus der Reihe: Eduard Führ (Hrsg.): Theoretische Untersuchungen zur Architektur, Band 2, Münster 1998

Fürst, Franz; Himmelbach, Ursus; Potz, Petra: Leitbilder der räumlichen Stadtentwicklung im 20. Jahrhundert – Wege zur Nachhaltigkeit, Berichte aus dem Institut für Raumplanung 41, Universität Dortmund 1999

**G** Garth, Arnd Joachim; Antoine, Annette: Das Dialogomobil. Begegnung und Bewegung. Marketing und Werbung rund um das Automobil, Berlin 2000

Gigon, Annette und Guyer, Mike: Verkehrshaus der Schweiz in Luzern, 27. Oktober 2008: [http://www.verkehrshaus.ch/upload/docs/pdf/MT\\_GIGON\\_GUYER\\_Architekten\\_de.pdf](http://www.verkehrshaus.ch/upload/docs/pdf/MT_GIGON_GUYER_Architekten_de.pdf)

Gottdiener, Mark, Lagopoulos, Alexandros (Hrsg.): The City and the Sign. An Introduction to Urban Semiotics, New York 1986

Gottschalk, Bernd, Kalmbach, Ralf; Dannenberg, Jan (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, 2. Auflage, Wiesbaden 2005

Greimas, Algirdas: Un problème de sémiotique narrative: les objets de valeur, Paris 1973

Guillerme, Jaques: The Idea of Architectural Language: A Critical Enquiry, *Oppositions*, No. 10, 1977, S. 21-26

**H**andelsblatt: <http://www.handelsblatt.com/archiv/opel-erlebnispark-schliesst-zum-1-april;379234>

Hautzinger, Heinz; Pfeiffer, Manfred; Tassaux-Becker, Brigitte: *Mobilität. Ursachen, Meinungen, Gestaltbarkeit*, Studie im Auftrag des VDA, der BAG und des ADAC, Heilbronn 1994

Henn, Gunter (Hrsg.): *Audi Forum Ingolstadt. Tradition und Vision*, München 2001

Henn Architekten Ingenieure: *Corporate Architecture, Autostadt Wolfsburg, Gläserne Manufaktur Dresden*, Berlin 2000

Herbst, Dieter: *Handbuch Markenführung. Vom anonymen Produkt zur starken Marke; systematische Planung und Organisation, wirkungsvolle Instrumente*, Berlin 2006

Hinterhuber, Hans H.; Pechlaner, Harald; Matzler, Kurt (Hrsg.): *IndustrieErlebnisWelten: vom Standort zur Destination*, Berlin 2001

Homburg, Christian: *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 4. Ed., Wiesbaden 2003

Hünerberg, Reinhard; Heise, Gilbert; Hoffmeister, Mike (Hrsg.): *Internationales Automobilmarketing. Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden 1995

**I**nstitut für Mobilitätsforschung (Hrsg.): *Erlebniswelten und Tourismus*, Berlin 2004

Ilzarbe, Laura: *Wirkung von Einflussgrößen – insbesondere der Produktqualität – auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie*, Dissertation der TU Berlin, 2005

Inglehart, Ronald: *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*, Frankfurt/New York 1989

Isenberg, Wolfgang (Hrsg.): *Kathedralen der Freizeitgesellschaft. Kurzurlaub in Erlebniswelten. Trends, Hintergründe, Auswirkungen*, aus der Schriftenreihe der Thomas-Morus-Akademie Bensberg: *Bensberger Protokolle 83*, Bensberg 1995

**J**encks, Charles: *Die Sprache der postmodernen Architektur*, 3. Aufl., Stuttgart 1988

Jencks, Charles: *Was ist Postmoderne?*, Zürich und München 1990

Jencks, Charles: *Die neuen Modernen: Von der Spät- zur Neu-Moderne*, Stuttgart 1990

**K**agelmann, H. Jürgen; Bachleitner, Reinhard; Rieder, Max (Hrsg.): Erlebniswelten: Vom Erlebnisboom in der Postmoderne, München 2004

Kammel, Claudia: Erlebniswelten und Markeninszenierungen in der Automobilindustrie. Markenerlebnisse in der Autostadt der Volkswagen AG: unveröffentlichte Diplomarbeit, Trier 2001

Karmasin, Helene: Produkte als Botschaften, Wien 1993

Kirchgässner, Gebhard: Homo oeconomicus - Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen 1991

Klages, Helmut: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, 2. Auflage, Frankfurt/New York 1985

Klages, Helmut; Hippler, Hans-Jürgen; Herbert, Willi: Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition, FFM 1992

Klages, Helmut; Kmiecik, Peter (Hrsg.): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, New York 1979

Klotz, Heinrich: Moderne und Postmoderne. Architektur der Gegenwart 1960-1980, 2. Auflage, Braunschweig 1985

Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten, 6. Ed., München 1996

Kroeber-Riel, Werner; Meyer-Hentschel, Gundolf: Werbung. Steuerung des Konsumentenverhaltens, Band 1, Würzburg 1982

**L**azarsfeld, Paul Felix (Hrsg.): Radio Research 1942-3 (S. 2-23), London 1944

Levy, Sidney J.: Symbols for Sale, Harvard Business Review, Vol. 37, Juli-August 1959, S. 117-124

**M**ccarthy, Tom: AutoMania, New Haven 2007

Magnago Lampugnani, Vittorio: Ästhetische Grundlagen der architektonischen Sprache. Ansätze zur Entwicklung qualitativer Maximen für die gebaute Form, aus der Reihe: IGMA Dissertationen 9, Stuttgart 1977

Marquardt, Christian; Esch, Hans-Georg: Mercedes Brand Places. Architecture and Interior Design, Stuttgart 2004

Maser, Siegfried: Grundlagen der allgemeinen Kommunikationstheorie. Eine Einführung in ihre Grundbegriffe und Methoden, 2. Auflage, Berlin 1973

Mayer, Anneliese; Mayer, Ralf Ulrich: Imagetransfer, Hamburg 1987

Mayring, Philip, Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage, Weinheim 2007

Meffert, Heribert: Marketing, 2007

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage, Wiesbaden 2005

Meinicke, Beate: Erlebniswelten als Instrumente der Kundenbindung. Neue Wege in der Automobilindustrie, Augsburg 2003

Meinig, Wolfgang (Hrsg.): Auto-Motive 97. Standpunkte und Meinungen von Experten. Vorträge zu „Aktuellen automobilwirtschaftlichen Fragen“, Sommersemester 1996 und Wintersemester 1996/97 an der Universität Bamberg

Meyhöfer, Dirk: Motortecture. Architektur für Automobilität, Ludwigsburg 2003

Möser, Kurt: Geschichte des Autos, Frankfurt am Main 2002

Morris, William: Grundlagen der Zeichentheorie. Ästhetik der Zeichentheorie, München 1972

**N**orman, Donald A.: Dinge des Alltags. Gutes Design und Psychologie für Gebrauchsgegenstände, Frankfurt 1988

**O**lins, Walin: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung, Frankfurt 1990

Opaschowski, Horst W.: Freizeitökonomie. Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993

**P**ahl, Jürgen (Hrsg.): Architektur als Darstellung, als Zeichen, als Sprache, aus der Reihe: Untersuchungen zur Architektur der Fachhochschule Düsseldorf, ad 17, Düsseldorf 1989

Parsons, Talcott: The Social System, New York 1951

Proff, Heike, Proff, Harald (Hrsg.): Strategien für die Automobilindustrie. Ansatzpunkte im strategischen Management in der Industriepolitik, Wiesbaden 1998

**R**eckwitz, Andreas: Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms, Göttingen 2000

Reichwald, Ralf; Möslin, Kathrin; Huff, Anne Sigismund; Kölling, Marcus; Neyer Anne-Katrin: Services made in Germany. A Travel Guide, Leipzig 2008

Riewoldt, Otto (Hrsg.): Brandscaping. Erlebnisdesign für Einkaufswelten, Basel 2002

Rossi, E.. Uses & gratifications/dependency theory, 2002, retrieved April 1, 2005

<http://zimmer.csufresno.edu/~johnca/spch100/7-4-uses.htm>

- S**cheer, Thorsten (Hrsg.): Die Volkswagen Architektur. Identität und Flexibilität als Konzept, Barcelona 2001
- Schmitt, Bernd; Simonson, A.: Marketing-Ästhetik. Strategisches Management von Marken, Identity und Image, Düsseldorf 1998
- Schmitt, Bernd; Mangold, Marc: Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten, Wiesbaden 2004
- Schneider, Willi: Marketing und Käuferverhalten, 2. Ed., München 2006
- Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt/New York 1992
- Scruton, Roger: Architectural Aesthetics, in: British Journal of Aesthetics, Vol. 13, No. 4, S. 327-345
- Severin, Werner; Tankard, James: Communication Theories: Origins, Methods, and Uses in the Mass Media, 3. Ed., New York 1992
- Sipek, Borek: Architektur als Vermittlung. Semiotische Untersuchung der architektonischen Form als Bedeutungsträger, Hannover 1980
- Stahl-Informations-Zentrum (Hrsg.): Stahl und Form. Architektur mit Stahl in der Autostadt Wolfsburg. Henn Architekten Ingenieure, Düsseldorf 2001
- Stahl-Informations-Zentrum (Hrsg.): Dokumentation 581, Ausstellungs- und Verkaufsräume für Automobile, Düsseldorf 2004
- Statistisches Bundesamt Deutschland: [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2005/04/PD05\\_\\_158\\_\\_631,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2005/04/PD05__158__631,templateId=renderPrint.psml)
- Steffen, Dagmar: Design als Produktsprache – Der „Offenbacher Ansatz“ in Theorie und Praxis, Frankfurt 2000
- Steinecke, Albrecht (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten, München 2000
- V**egesack, Alexander von (Hrsg.): Automobility – Was uns bewegt, Ausstellungskatalog des Vitra Design Museums, Weil am Rhein 1999
- Volli, Ugo: Semiotik. Einführung in ihre Grundbegriffe, Stuttgart 2002
- W**atson, James; Hill, Anne: A dictionary of communications studies, New York 1997
- Weinberg, Peter: Erlebnismarketing, München 1992
- Wright, Frank Lloyd: The Disappearing City, New York 1932

Wright, Frank Lloyd: The Living City, New York 1958

## **Kundencenter-Broschüren und Informationsblätter**

„Die Autostadt. Menschen, Autos und was sie bewegt“, Stand April 2007

„Machen Sie sich einen schönen Tag. In der Autostadt in Wolfsburg“, Stand April 2007

PressKit Autostadt, Stand 2007

„Wir bauen Ihren Mercedes. Kundencenter Sindelfingen“, Stand März 2007

Datenblatt des Audi Centers in Ingolstadt, Stand 08. Mai 1992

MediaInfo der AUDI AG: Pressemitteilung zur Eröffnung des Audi Forums, Neckarsulm 10. Mai 2005

Piech, Ferdinand: Rede anlässlich der Eröffnung des Audi Centers in Ingolstadt, 08. Mai 1992

Sauer, Hans-Jürgen, Hauptabteilungsleiter Marketing der AUDI AG: Rede anlässlich der Eröffnung des Audi Centers in Ingolstadt, 08. Mai 1992

AUDI AG: Audi ganz persönlich erleben. Die Audi Fahrzeugauslieferung, April 2007

BMW Medieninformation, BMW Welt Gesamterlebnis, Stand August 2009

BMW Medieninformation, BMW Welt Gebäude, Stand August 2009

DaimlerChrysler ExtraTimes, März 2007

## Abbildungsnachweis

Es folgt ein Nachweis der Abbildungen, soweit diese aus fremder Quelle stammen und nicht von der Autorin eigenhändig erstellt bzw. aufgenommen wurden.

- Abbildung 4 Diller/Shedroff/Rhea, S. 7
- Abbildung 5 Steffen, S. 34
- Abbildung 6 <http://www.costruzioni.net/confluenzesegniche.htm>
- Abbildung 7 <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f1/Lingotto.JPG>
- Abbildung 8 [http://www.geographie.uni-marburg.de/parser/parser.php?file=/deuframat/deutsch/5/5\\_4/cohen/kap\\_5.htm](http://www.geographie.uni-marburg.de/parser/parser.php?file=/deuframat/deutsch/5/5_4/cohen/kap_5.htm)
- Abbildung 9 [http://medienarchitektur.at/architekturtheorie/broadacre\\_city/content/frank\\_lloyd\\_wright\\_1934-35\\_broadacre\\_city\\_model.gif](http://medienarchitektur.at/architekturtheorie/broadacre_city/content/frank_lloyd_wright_1934-35_broadacre_city_model.gif)
- Abbildung 10 <http://www.tvhistory.tv/Ford%20Motor%20Company.htm>
- Abbildung 11 <http://www.life.com/image/2660355>
- Abbildung 12 [http://www.rpmgo.com/images/wallpapers/citroen\\_showroom/citroen\\_showroom6.jpg](http://www.rpmgo.com/images/wallpapers/citroen_showroom/citroen_showroom6.jpg)
- Abbildung 13 [http://www.bdonline.co.uk/Pictures/web/i/f/q/Hessing\\_Cockpit\\_ready.jpg](http://www.bdonline.co.uk/Pictures/web/i/f/q/Hessing_Cockpit_ready.jpg)
- Abbildung 14 [http://www.haackhoepfner.com/04\\_gewer/02\\_germe/01.htm](http://www.haackhoepfner.com/04_gewer/02_germe/01.htm)
- Abbildung 15 <http://www.architektur-online.de/architektur/2006/1frame.htm?0028.htm>
- Abbildung 16 <http://architektu.rlog.de/index.php?s=derzeit>
- Abbildung 18 <http://www.archiedu.com/home/forum/showthread.php?t=637>
- Abbildung 19 <http://www.herodote.net/frises/chrono.php?periode=0>
- Abbildung 20 <http://www.weltwunder-online.de/neuzeit/sydney-oper.htm>
- Abbildung 21 [http://www.artinfo.ru/RU/news/main/Norman\\_Foster.htm](http://www.artinfo.ru/RU/news/main/Norman_Foster.htm)
- Abbildung 22 Diez, S. 59
- Abbildung 25 Henn 2001, S. 14f
- Abbildung 29 Audi Forum Neckarsulm
- Abbildung 34 BMW Welt
- Abbildung 39 Stahl-Informations-Zentrum 2004, S. 12

- Abbildung 43 Mercedes Kundencenter Rastatt
- Abbildung 47 Stahl-Informationen-Zentrum 2004, S. 14
- Abbildung 52 <http://www.wolfsburg-tourist.de>
- Abbildung 55 Autostadt in Wolfsburg