

Willi Diez, Stefan Reindl, Hannes Brachat (Hrsg.)

Grundlagen der Automobilwirtschaft

Willi Diez, Stefan Reindl,
Hannes Brachat (Hrsg.)

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Grundlagen der Automobilwirtschaft

Das Standardwerk der Automobilbranche

AUTOHAUS

Buch & Formular

© 2012 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH,
Aschauer Straße 30, 81549 München
www.springer-automotive-shop.de

5. Auflage 2012
Stand 04/2012

Produktmanagement: Kerstin Bandow
Lektorat: Kerstin Jäger
Herstellung: Silvia Sperling, Markus Tröger
Satz & Layout: fidus Publikations-Service GmbH, Nördlingen
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: © Vichaya Kiatying-Angsulee/Panthermedia
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Heisinger Straße 16, 87437 Kempten

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

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

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

ISBN 978-3-89059-099-8

Inhalt

Vorwort	15
I Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland (Prof. Dr. Willi Diez, Prof. Dr. Stefan Reindl)	17
1 Automobilität, Wirtschaft und Gesellschaft	18
2 Das Automobil als Wirtschaftsfaktor	18
2.1 Begriff und Abgrenzung der Automobilwirtschaft	18
2.2 Die Struktur der Automobilwirtschaft und ihrer Teilbereiche	19
2.3 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Automobilwirtschaft	22
2.4 Bedeutung des Automobils für weitere volkswirtschaftliche Zielgrößen	23
3 Nachfragestruktur und -entwicklung	24
3.1 Grundbegriffe der Marktanalyse	24
3.2 Bestandsentwicklung	27
3.3 Nachfrageentwicklung	30
3.4 Bestimmungsfaktoren der Automobilnachfrage	33
4 Anbieter- und Angebotsstrukturen	35
4.1 Konzentrationsprozess in der Automobilindustrie	35
4.2 Konzentrationsgrad auf dem deutschen Automobilmarkt	37
4.3 Strategische Optionen für Automobilanbieter	38
4.4 Marktform und Wettbewerbsintensität	41
5 Fazit	41
II Das Automobil als dominierendes Verkehrsmittel (Prof. Dr. Stefan Reindl)	45
1 Bedeutung des Automobils für Personenverkehr und Gütertransport	46
2 Entwicklung und Struktur des Personenverkehrs	47
2.1 Mobilität und Personenverkehr	47
2.2 Rolle des Automobils im Personenverkehr	50
3 Entwicklung und Struktur des Güterverkehrs	52
3.1 Entwicklungslinien im Güterverkehr	52
3.2 Rolle des Lkw im Güterverkehr	54
4 Mobilität und Verkehrspolitik	56
4.1 Grundlegende Aspekte der Verkehrspolitik	56
4.1.1 Ziele der Verkehrspolitik	56
4.1.2 Instrumente der Verkehrspolitik	57
4.1.3 Träger der Verkehrspolitik	57
4.2 Verkehrspolitische Handlungsfelder	58
4.2.1 Reduktion der Umweltbelastungen	58

4.2.2	Verkehrspolitische Basisstrategien	60
4.2.3	Erhöhung der Verkehrssicherheit	63
4.2.4	Einsatz von Verkehrsleittechnik und Fahrerassistenzsystemen	65
4.2.5	Erhaltung der Mobilität	67
5	Perspektiven der Verkehrsentwicklung	68
III	Das Management der automobilwirtschaftlichen Wertschöpfungsstrukturen (Prof. Dr. Reinhold Bopp)	69
1	Einleitung	70
2	Integrationsformen zur Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen	71
2.1	Vertikale Integration	71
2.2	Weitere Formen der Integration	73
2.3	Netzwerkstrukturen	74
3	Messung des Integrationsgrades in Wertschöpfungsstrukturen	75
3.1	Messung der Fertigungstiefe	75
3.2	Differenzierte Betrachtung der Fertigungstiefe	76
3.3	Messung der Vertriebstiefe	77
4	Transaktionskostentheorie und Wertschöpfungsstrukturen	77
4.1	Transaktionskostentheorie und Transaktionskosten	77
4.2	Koordinationsformen zur Leistungserstellung	80
4.3	Entscheidungsregeln	81
5	Determinanten bei der Gestaltung automobilwirtschaftlicher Wertschöpfungsstrukturen	83
5.1	Kostenwirtschaftliche Determinanten	83
5.1.1	Überblick über kostenwirtschaftliche Determinanten	83
5.1.2	Faktorpreisdifferenzen bzw. -vorteile	83
5.1.3	Faktoreinsatzmengendifferenzen bzw. -vorteile	84
5.1.4	Reduzierung und Variabilisierung fixer Kosten	85
5.1.5	Kostenoptimierung durch institutionelle Arrangements	85
5.2	Absatzwirtschaftliche Determinanten	86
5.3	Strategische Determinanten	88
6	Fazit und Ausblick	90
IV	Herausforderung Globalisierung: Rahmenbedingungen einer ganzheitlichen Strategie für Automobilhersteller (Prof. Dr. Wolfram Sopa)	93
1	Einleitung	94
2	Zahlen, Fakten und Prognosen	95
2.1	Produktion und Verkauf	95
2.2	Motorisierungsdichte	97
2.3	Märkte China und Indien	98

3	Herausforderungen im globalen Kontext	98
3.1	Geopolitischer Wandel	98
3.2	Wandel von Mobilitätsanforderungen	99
3.3	Ökologisierung	99
3.4	Konsolidierung	100
3.5	Neue Marktteilnehmer	102
4	Maßnahmen im globalen Kontext	102
4.1	Erschließung von Wachstumsmärkten	102
4.2	Mix alternativer Antriebe	103
4.3	Neue Mobilitätskonzepte und Geschäftsmodelle	105
4.4	Global-lokale Organisationsstrukturen	106
5	Fallbeispiele	108
5.1	Volkswagen	108
5.2	Geely	109
5.3	Vergleich der beiden Fallbeispiele	110
6	Zusammenfassung	112
V	Rechtsgrundlagen des Automobilvertriebs (Uwe Brossette)	113
1	Vorbemerkung	114
2	Verbot wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens gem. Art. 101 Abs. 1 AEUV	114
2.1	Wettbewerbsbeschränkendes Verhalten	114
2.2	Adressaten des Kartellverbots gemäß Art. 101 Abs. 1 AEUV	116
2.3	Verhinderung, Einschränkung und Verfälschung des Wettbewerbs	117
2.3.1	Begriffsbestimmung	118
2.3.2	Beispiele für Wettbewerbsbeschränkungen	118
2.3.3	Zweck und Wirkung der Wettbewerbsbeschränkung	118
2.3.4	Spürbare Beeinträchtigung des zwischenstaatlichen Handels	118
2.4	Freistellung vom Verbot wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens gem. Art. 101 Abs. 3 AEUV	119
2.4.1	Einzelfreistellung	120
2.4.2	Gruppenfreistellung	120
3	Gruppenfreistellung im Automobilssektor – Überblick	121
4	Vertikal-GVO Nr.330/2010	122
4.1	Anwendungsbereich der GVO Nr.330/2010	122
4.2	Maßgebliche Marktanteilsschwelle, Art. 3 GVO Nr.330/2010	123
4.2.1	Definition des Marktes	123
4.2.2	Berechnung der Marktanteile nach der GVO	124
4.2.3	Sachlich relevanter Markt im Neufahrzeugvertrieb	125
4.2.4	Besonderheiten bei Produktportfolios	125
4.2.5	Räumlich relevanter Markt im Neufahrzeugvertrieb	125
4.2.6	Relevanter Markt für den Marktanteil des Händlers	126

4.3	Kernbeschränkungen, Art. 4 GVO Nr. 330/2010	126
4.3.1	Preisbindung, Art. 4 lit. a) GVO Nr. 330/2010	126
4.3.2	Gebiets- und Kundenkreisbeschränkungen, Art. 4 lit. b) GVO Nr. 330/2010	129
4.3.3	Endverbraucherverkaufsbeschränkungen, Art. 4 lit. c) GVO Nr. 330/2010	133
4.3.4	Beschränkungen von Querlieferungen, Art. 4 lit. d) GVO Nr. 330/2010	134
4.3.5	Verkaufsbeschränkungen für Ersatzteile, Art. 4 lit. e) GVO Nr. 330/2010	136
4.4	Nicht freigestellte Beschränkungen, Art. 5 GVO Nr. 330/2010	136
4.4.1	Markenzwang	137
4.4.2	Nachvertragliche Wettbewerbsverbote	138
4.4.3	Ausschluss bestimmter konkurrierender Markenprodukte	138
4.5	Code of Conduct	139
5	GVO Nr. 461/2010	139
5.1	Anwendungsbereich	140
5.2	Zusätzliche Kernbeschränkungen, Art. 5 GVO Nr. 461/2010	143
5.2.1	Beschränkung des Verkaufs von Ersatzteilen an freie Werkstätten zu Reparaturzwecken, Art. 5 lit. a) GVO Nr. 461/2010	143
5.2.2	Verkaufsbeschränkungen für Anbieter von Ersatzteilen und Ausrüstungsgegenständen, Art. 5 lit. b) GVO Nr. 461/2010	144
5.2.3	Beschränkung des Rechts auf Dual Branding, Art. 5 lit. c) GVO Nr. 461/2010	145
5.3	Wettbewerbsverbote in den Kfz-Anschlussmärkten	145
5.4	Besondere Anforderungen an qualitativ-selektive Vertriebssysteme auf den Kfz-Anschlussmärkten	146
5.4.1	Zugang zu den Netzen der zugelassenen Werkstätten	146
5.4.2	Missbrauch von Gewährleistungen	147
5.4.3	Zugang unabhängiger Marktteilnehmer zu technischen Informationen	147
6	GVO Nr. 1400/2002	148
VI	Autohaus-Management (Prof. Hannes Brachat)	151
1	Aufgaben und Herausforderungen für das Management im Autohaus	152
1.1	Die klassischen Leistungsfaktoren im Autohaus	152
1.2	Herausforderungen für das Management	155
1.3	Schlüsselfragen für die Branchenperspektiven bis 2015	156
1.4	Der Kunde – Mittelpunkt automobilen Handelns	157
2	Neuwagenverkaufsmanagement	158
2.1	Absatzmengen und Vertriebskanäle	158
2.2	Der Neuwagenkunde	162
2.3	Automobile Neuwagenpreiswüste	164
2.4	Geprüfter Automobilverkäufer (GAV)	165
2.5	Vertriebs- und Betreuungskanal Internet	166
2.6	Financial Services	166
3	Gebrauchtwagenmanagement	167

3.1	Gebrauchtwagenmarktstrukturen	167
3.2	Gebrauchtwagenstrukturveränderungen 2002 bis 2012	172
3.3	Gebrauchtwagenbörsen	174
3.4	Gebrauchtwagenauktion – unterm Hammer!	176
3.5	Konzeption der Gebrauchtwagenherstellerprogramme	177
3.6	Die Gebrauchtwageneigenmarke im Automobilhandel	178
3.7	Gebrauchtwagen-Management-Systeme	179
3.8	Gebrauchtwagen-Prozessmanagement	179
3.9	Gebrauchtwagenbewertung und Preispolitik	180
3.10	Der Absatzmotor Gebrauchtwagengarantie	181
3.11	Gebrauchtwagen-Kennzahlenmanagement	183
4	Servicemanagement	184
4.1	Servicedimensionen	184
4.2	Herausforderungen im Service	186
4.3	Wettbewerber im Servicemarkt	187
4.4	Dienstleistungsfelder im Servicegeschäft	189
4.5	Serviceauslastungsstrategien	191
5	Teile- und Zubehörmanagement im Autohaus	194
5.1	Teile- und Zubehördimensionen	194
5.2	Entwicklungen im Teile- und Zubehörmarkt	197
5.3	Erfolgsfaktoren für das Teile- und Zubehörgeschäft	197
5.4	Zubehörmanagement	199
VII	Controlling in der Automobilwirtschaft (Georg Büchele, Prof. Dr. Valentin Schackmann)	201
1	Einführung und Grundlagen	202
2	Strategisches Controlling	205
2.1	Ziele und Subsysteme	205
2.2	Ausgewählte Instrumente	205
2.2.1	SWOT-Analyse	206
2.2.2	Portfolioanalyse	207
2.2.3	Wettbewerbsvorteile	209
2.2.4	Fähigkeiten	210
2.2.5	Benchmarking	210
2.2.6	Balanced Scorecard	211
3	Operatives Controlling	215
3.1	Ziele und Subsysteme	215
3.2	Ausgewählte Instrumente	216
3.2.1	Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzplanung	216
3.2.2	Ausgewählte Kennzahlen von Geschäftsfeldern	218
3.2.3	Investitionscontrolling	220

4	Rating	222
---	--------------	-----

VIII Finanz- und Investitionsmanagement im Automobilhandel (Martin-Dieter Herke)

1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	228
1.1	Bilanzstruktur	228
1.2	Kapitalbedarf und Kapitaldeckung	229
1.3	Finanzstruktur	231
2	Das Kreditgeschäft	232
2.1	Sicherheiten	232
2.1.1	Haftungsumfang	232
2.1.2	Bürgschaft	232
2.1.3	Grundschild	232
2.1.4	Sicherungsübereignung	234
2.1.5	Abtretung, Verpfändung	234
2.1.6	Wenn Sicherheiten fehlen – hilft die Ausfallbürgschaft einer Bürgschaftsbank	234
2.2	Die Rahmenbedingungen der Kreditfinanzierung	235
3	Das Rating	235
3.1	Rating – die Eintrittskarte für das Kreditgeschäft	235
3.2	Nur schwer vergleichbar – die unterschiedlichen Ratingnoten der deutschen Banken ..	236
3.3	Wie Rating funktioniert	237
3.4	Risikoorientierte Zinskonditionen	237
3.5	Orientierungspunkte für Zinskonditionen	238
4	Finanzierungsarten	239
5	Zukünftige Einflüsse auf das Finanzmanagement im Autohaus	240
5.1	Ratingorientierte Unternehmensführung und eine professionelle Finanzkommunikation	240
5.2	Die Regulierung des Kreditgeschäfts nach Basel III	241
6	Fazit	242

IX Personalmanagement im Automobilhandel (Prof. Dr. Ralf Mertens)

1	Einleitung	244
2	Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterengagement	245
2.1	Gallup-Studie zur Arbeitnehmerzufriedenheit	245
2.2	Studie „Mitarbeiterzufriedenheit im Autohaus“	246
2.3	Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation	246
2.4	Nutzen und Funktion einer Mitarbeiterbefragung	246
2.5	Erkenntnisse aus der Praxis	247
3	Demografischer Wandel	248
3.1	Konsequenzen für die Autohäuser	250

3.1.1 Altersstrukturanalyse	250
3.1.2 Vertreterregelung	251
3.1.3 Nachfolgeregelung	251
4 Mitarbeiter gewinnen	251
4.1 Das Risiko einer Fehlentscheidung	251
4.2 Personalbeschaffung im Autohaus	252
4.2.1 Interner Arbeitsmarkt	253
4.2.2 Externer Arbeitsmarkt	253
4.2.3 Schwerpunkt: Social Media	254
5 Mitarbeiter motivieren	255
5.1 Der Harvard-Ansatz	255
5.2 Die Motivationshebel im Autohaus	256
6 Mitarbeiter binden	257
6.1 Die Bedeutung der Mitarbeiterbindung	257
6.2 Konzepte zur Mitarbeiterbindung	258
6.3 Rahmenbedingungen und Instrumente zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung im Autohaus	259
6.3.1 Betriebsklima	259
6.3.2 Mitarbeiterführung	259
6.3.3 Arbeitsstruktur	261
6.3.4 Mentoring	261
6.3.5 Personalentwicklung	261
6.3.6 Arbeitsinhalt	261
6.3.7 Work-Life-Balance	261
6.4 Einsparpotenziale durch Mitarbeiterbindung	263
6.4.1 Wiederbeschaffungskosten	263
6.4.2 Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten	263
6.4.3 Fehlzeiten	264
7 Employer Branding	264
7.1 Ausgangssituation	264
7.2 Personalmarketing im Autohaus	265
7.3 Herausforderung Employer Branding	266
8 Leistungsorientierte Vergütung als Renditebringer im Autohaus	267
8.1 Ein funktionierendes Vergütungssystem	268
8.2 Teamarbeit und leistungsorientierte Vergütung sind kein Widerspruch!	269
8.3 Trends in der Vergütung	269
8.4 Konzeption eines neuen Vergütungssystems	270
8.5 Auswirkungen im Unternehmen	271
9 Zukunftsorientierte Personalpolitik im Automobilhandel	272

X	Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels (Prof. Dr. Willi Diez)	275
1	Einleitung	276
2	Vertriebswege und Vertriebssysteme	276
2.1	Grundlegende Vertriebswege	276
2.2	Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme	278
2.2.1	Überblick	278
2.2.2	Gestaltung der Großhandelsebene	279
2.2.3	Gestaltung der Einzelhandelsebene	279
2.2.4	Struktur automobilwirtschaftlicher Vertriebssysteme in Deutschland	287
3	Vertriebsnetzplanung	287
3.1	Begriff und Entscheidungstatbestände	287
3.2	Einflussfaktoren auf die Vertriebsnetzplanung	288
3.3	Ablauf der Vertriebsnetzplanung	289
3.3.1	Überblick	289
3.3.2	Definition eines „Ideal“-Netzes	289
3.3.3	Ermittlung der Zahl der wirtschaftlich vertretbaren Verkaufsstützpunkte	290
3.3.4	Überprüfung von Alternativen für Standorte ohne wirtschaftliche Tragfähigkeit	292
3.3.5	Festlegung der lokalen Standorte	292
3.4	Optimierung und Re-Organisation eines Vertriebsnetzes	293
4	Die Führung vertraglicher Vertriebssysteme	293
4.1	Systemführerschaft des Herstellers	293
4.2	Führungsinstrumente	294
4.2.1	Zielvereinbarungen	294
4.2.2	Standards und Systeme	294
4.2.3	Margensystem	295
4.2.4	Beratung, Schulung und Wettbewerbe	297
4.2.5	Händlerzufriedenheit und Vertriebs Erfolg	297
5	Entwicklungstendenzen und Perspektiven: Acht Trends prägen den Automobilvertrieb der Zukunft	299
5.1	Rahmenbedingungen für den Automobilvertrieb der Zukunft	299
5.2	Fortsetzung des Konsolidierungsprozesses im Automobilhandel	300
5.3	Zunehmende Bedeutung von Händlergruppen	301
5.4	Weitere Ausbreitung des Mehrmarkenhandels	302
5.5	Steigende Bedeutung des Direktvertriebs	303
5.6	Zunehmende Bedeutung internetbasierter Verkaufsmodelle	304
5.7	Effizientes CRM als Erfolgsfaktor	305
5.8	CarlT verändert Kundenbeziehung	306
5.9	Innovative Mobilitätskonzepte	306
6	Fazit und Ausblick	307

XI Kundenbeziehungsmanagement und die Rolle des Internets (Prof. Dr. Willi Diez, Stefan Gaul)	309
1 Einleitung	310
2 Kundenlebenszyklen als Grundlage des Kundenbeziehungsmanagements	310
3 Aufbau von Kundenbeziehungen	312
3.1 Generierung von Kundenkontakten	312
3.2 Qualifizierung von Kundenkontakten	313
3.3 Konversion von Kundenkontakten in Kaufabschlüsse	314
4 Stabilisierung von Kundenbeziehungen	315
4.1 Kundenzufriedenheit als Grundlage stabiler Kundenbeziehungen	315
4.1.1 Begriff der Kundenzufriedenheit	315
4.1.2 Messung der Kundenzufriedenheit	316
4.1.3 Management der Kundenzufriedenheit	317
4.2 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	319
4.3 Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung	320
4.3.1 Strategische Ausrichtung des Bindungsmanagements	320
4.3.2 Maßnahmen zur Steigerung der Verbundenheit	320
4.3.3 Maßnahmen zur Steigerung der Gebundenheit	322
4.4 Ökonomische Erfolgswirkungen	323
5 Kundenrückgewinnung	323
6 Die Rolle des Internets im Kundenbeziehungsmanagement	324
6.1 Die Rolle des Internets beim Aufbau von Kundenbeziehungen	324
6.2 Aufbau von Kundenbeziehungen über Herstellerportale	326
6.3 Aufbau von Kundenbeziehungen über Händlerwebsites	328
6.4 Aufbau von Kundenbeziehungen über Marktplätze	329
7 Zusammenfassung und Ausblick	330
XII Mobilitätsdienstleistungen in der Automobilwirtschaft (Prof. Dr. Stefan Reindl, Mark Klümper)	331
1 Rahmenbedingungen der individuellen Mobilität	332
2 Angebotsstrukturen in der Automobilwirtschaft	333
2.1 Das automobiler Dienstleistungsspektrum	333
2.2 Mobilität schaffende Dienstleistungen	334
2.2.1 Kaufberatung und Probefahrten	334
2.2.2 Finanzierung und Leasing	335
2.2.3 Kraftfahrzeug-Versicherungen	337
2.2.4 Fahrzeugvermietung	338
2.3 Mobilität sichernde Dienstleistungen	339
2.3.1 Gewährleistung, Garantie und Kulanz	339
2.3.2 Technischer Service	343
2.3.3 Full-Service-Leasing sowie Fuhrpark- bzw. Flottenmanagement	346

2.4	Mobilität erweiternde Dienstleistungen	349
2.4.1	Mobilitätssysteme und -muster	349
2.4.2	Pool Leasing	350
2.4.3	Car-Sharing	352
2.4.4	Mobility Card	354
3	Umsetzung und Praxisrelevanz von Mobilitätsdienstleistungen	355
3.1	Kann-, Soll- und Muss-Dienstleistungen in der Automobilwirtschaft	355
3.2	Fazit	356

XIII Hersteller-Zulieferer-Beziehung: Strukturen und Perspektiven (Prof. Dr. Reinhold Bopp)

1	Einleitung	360
2	Struktur und Geschäftsmodelle in der Zulieferindustrie	360
2.1	Entwicklung von Zulieferstrukturen	360
2.2	Zuliefertypen und Geschäftsmodelle	362
2.3	Netzwerkstrukturen	364
3	Situation der Zulieferindustrie	366
3.1	Konzentrationsprozess	366
3.2	Herausforderungen	367
4	Zusammenarbeit in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen	369
4.1	Grundlagen der Zusammenarbeit	369
4.2	Prozessunterstützung durch Portale	372
5	Fazit und Ausblick	372

Literaturverzeichnis	375
----------------------	-----

Autorenverzeichnis	398
--------------------	-----

Vorwort

Die Automobilbranche befindet sich in einem dramatischen Wandel. Neue Wachstumsmärkte verändern die automobilen Landkarte, das Thema Elektromobilität ist in aller Munde und überdies hängt die weltweite Schuldenkrise wie ein Damoklesschwert über der weiteren gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

Auch der Automobilhandel ist von diesen Entwicklungen betroffen. Das Bedeutungsgewicht der Märkte verschiebt sich. Für viele Hersteller ist Deutschland mittlerweile ein Markt unter vielen. Hat das Auswirkungen auf den Automobilvertrieb und wenn ja, welche? Mit der Elektromobilität werden möglicherweise neue Nutzungsmodelle an Bedeutung gewinnen: Wie muss sich der Automobilhandel darauf einstellen, um dabei nicht zum Verlierer zu werden? Und schließlich drückt die Schuldenkrise auch auf die Kreditbereitschaft der Banken: Wird der Automobilhandel zum Leidtragenden finanzpolitischer Versäumnisse?

Mit der 5. Auflage dieses Werkes sollen nicht nur Antworten auf aktuell drängende Fragen gegeben werden. Wie in den vorausgehenden Auflagen geht es in dieser vollständig überarbeiteten und aktualisierten Ausgabe der „Grundlagen der Automobilwirtschaft“ um Orientierungswissen: Welches sind die Faktoren, die das Automobilgeschäft künftig treiben? Mit welchen Veränderungen muss die Branche in den nächsten Jahren rechnen? Und schließlich: Was sind die Stellhebel, um in einem turbulenten Umfeld erfolgreich zu bleiben? Das sind Fragen, die über den Tag hinaus weisen und auf die dieses Buch fundierte Antworten geben will.

Ein großer Teil der Autoren rekrutiert sich aus Professoren und Lehrbeauftragten an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen, die in den automobilwirtschaftlichen Bachelor- und Masterstudiengängen lehren. Daher sind wir sicher, dass neben den Branchenpraktikern auch die Studierenden in automobilwirtschaftlichen Studiengängen mit diesem Buch eine wichtige, weil aktuelle und kompetente Arbeitsgrundlage erhalten.

Die Herausgeber danken allen Autoren für ihr Engagement beim Verfassen ihrer Beiträge. Wir hoffen, dass wir den Anspruch erfüllen, aus etwas Gutem etwas noch Besseres gemacht zu haben. Dies verbinden wir mit dem Wunsch und der Hoffnung, dass auch die vorliegende Ausgabe dieses umfassenden Grundlagenwerks wiederum eine so erfreuliche Aufnahme finden wird wie die vorausgegangenen Auflagen.

Geislingen, im Januar 2012

Prof. Dr. Willi Diez

Prof. Dr. Stefan Reindl

Prof. Hannes Brachatz

I Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland

Die Automobilwirtschaft ist eine Branche mit hoher wirtschaftlicher Bedeutung in Deutschland – eine Vielzahl von Arbeitsplätzen steht direkt oder indirekt mit dem Automobil in Verbindung. Dieses Kapitel erläutert die Rolle des Automobils als Wirtschaftsfaktor und geht auf die Nachfragestruktur und -entwicklung im deutschen Automobilmarkt sowie die Anbieter- und Angebotsstrukturen in der Automobilindustrie ein.

- 1 Automobilität, Wirtschaft und Gesellschaft
- 2 Das Automobil als Wirtschaftsfaktor
- 3 Nachfragestruktur und -entwicklung
- 4 Anbieter- und Angebotsstrukturen
- 5 Fazit

1 Automobilität, Wirtschaft und Gesellschaft

Hätte jemand vor über 100 Jahren die kühne Vision geäußert, dass irgendwann in der Zukunft nahezu jeder über ein eigenes Fahrzeug verfügen würde, mit dem man mühelos in wenigen Stunden mehrere 100 Kilometer zurücklegen kann, so wäre von überzogenen Fantasien die Rede gewesen. In der Tat, die Menschen hätten darüber gelacht, wenn man damals allen Ernstes behauptet hätte, dass eine Kutsche auch von ganz allein fahren könnte, ohne Pferde oder andere Zugtiere. Doch die ersten „Benzinkutschen“ wurden gerade noch im ausgehenden 19. Jahrhundert vorgestellt. Gottlieb Daimler und Wilhelm Maybach waren es, die bereits 1886 ihren selbst entwickelten, schnell laufenden Benzinmotor in eine Kutsche einbauten. Damit war das erste Automobil – „automobil“ steht für „selbstfahrend“ – geboren. Gerade 18 km/h schnell – zwar wesentlich langsamer als zu Ross, aber dennoch dreimal so schnell als zu Fuß – fuhr es 1887 zum ersten Mal die Strecke von Stuttgart nach Cannstatt. Parallel dazu hatte Carl Benz schon 1885 eine dreirädrige Kutsche mit Benzinmotor entwickelt. Das Gefährt konnte sich allerdings erst ein Jahr nach dem Daimler-Maybach-Debüt, also 1888, bei der Fahrt von Mannheim nach Pforzheim bewähren.

Lange Zeit wurden Automobile dann handwerklich gefertigt. Erst über 20 Jahre später, im Jahr 1913, begann Henry Ford in den USA mit der Fließbandherstellung. Mit dieser Fertigungsmethode, die bereits mit der Standardisierung von Bauteilen sowie mit Rationalisierung und Arbeitsteilung einherging, gelang es ihm, Autos wie das T-Modell zu erschwinglichen Preisen anzubieten. Übrigens gründeten der Pionier Gottlieb Daimler und der Rennwagenkonstrukteur Carl Benz die Daimler-Benz AG mit der Fahrzeugmarke „Mercedes“ – Mercedes hieß die Tochter des Konstrukteurs – erst wesentlich später im Jahr 1926. Dem gegenüber war der Erfolg des Automobils als Massenverkehrsmittel bereits durch die Einführung der Fließbandfertigung durch Henry Ford vorgezeichnet. Der Trend zur individuellen Mobilität konnte nur mit der damit einhergehenden Verbilligung des Automobils erreicht werden. Sie sollte weitreichende Folgen für die Lebensgestaltung sowie für die Intensität und die Häufigkeit sozialer Kontakte, aber im Besonderen auch für die Wirtschaft haben.

2 Das Automobil als Wirtschaftsfaktor

2.1 Begriff und Abgrenzung der Automobilwirtschaft

Eine wirtschaftlich sinnvolle Definition der Automobilwirtschaft kann sich weder auf den allgemeinen Sprachgebrauch noch auf die amtliche Statistik stützen. Während in der Umgangssprache der Begriff der „Automobilindustrie“ sehr stark dominiert, der aber den gesamten Bereich des Automobilhandels ausschließt, findet sich in den Veröffentlichungen des Statistischen Bun-

desamtes lediglich der Begriff des „Straßenfahrzeugbaus“. Dieser beinhaltet jedoch auch die Herstellung von Fahrrädern und Fahrradteilen, also nicht motorisierten Straßenfahrzeugen. Deshalb soll hier eine eigene Definition verwendet werden.

DEF.

Automobilwirtschaft umfasst alle Unternehmen, die überwiegend mit der Herstellung, der Vermarktung, der Instandhaltung sowie der Entsorgung von Automobilen, Automobilteilen und automobilen Dienstleistungen beschäftigt sind.

Diese Abgrenzung mag insofern ungewöhnlich erscheinen, weil hier nicht nur die Produktion und der Vertrieb von Automobilen, sondern auch deren Entsorgung mit einbezogen wird. Mit dieser umfassenderen Definition soll jedoch der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Entsorgungsunternehmen im Sinne eines ökologisch erweiterten Wohlstandbegriffes einen gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungsbeitrag leisten. Darüber hinaus sind Unternehmen, die mobilitätsschaffende, -erhaltende und -erweiternde Dienstleistungen anbieten, in die Betrachtungen einzubeziehen.

2.2 Die Struktur der Automobilwirtschaft und ihrer Teilbereiche

In der traditionellen Betrachtungsweise stellt sich die Automobilwirtschaft als eine vertikale Wertschöpfungskette dar (siehe Abbildung 1 auf S. 21): Auf der ersten Stufe befinden sich dabei die Zulieferer, sogenannte OES, also Original Equipment Supplier. Sie können wiederum in zwei Gruppen eingeteilt werden. Auf der einen Seite stehen die Unternehmen, die direkt automobilspezifische Teile und Komponenten wie die Automobilelektrik und -elektronik, Getriebe oder Reifen herstellen (Zulieferer im engeren Sinne). Gleichzeitig gibt es jedoch auch Unternehmen, die häufig als Vorlieferanten oder als Direktlieferanten für nicht automobilspezifische Leistungen zur automobilen Wertschöpfung beitragen (Zulieferer im weiteren Sinne). Beispiele dafür sind etwa Stahlwerke oder die Hersteller von Kunststoffen, aber auch die Lieferanten von Hard- und Software. Diese Unternehmen liefern zwar auch an die Automobilindustrie, aber nicht nur und häufig nicht einmal überwiegend an sie. Die Zulieferer im weiteren Sinne werden daher nicht zur Automobilwirtschaft gezählt, weil sonst nahezu alle Industrie- und Dienstleistungsbranchen zur Automobilwirtschaft gehörig betrachtet werden müssten.

Auf der zweiten Wertschöpfungsstufe stehen dann die eigentlichen Automobilunternehmen, die unter Verwendung der zugelieferten Teile und Aggregate das Endprodukt „Auto“ herstellen – sogenannte OEM, also Original Equipment Manufacturer. Sie spielen in der gesamten Wertschöpfungskette die Rolle von „System- und Marketingführern“, weil sie einen stark steuernden Einfluss auf die produkttechnischen und vermarktungsbezogenen Aktivitäten und insbesondere die Markengestaltung haben.

DEF.

Ein **Hersteller** ist eine Person oder Stelle, die gegenüber der Genehmigungsbehörde für alle Belange des Typpergenehmigungsverfahrens sowie für die Sicherstellung der Übereinstimmung der Produktion verantwortlich ist. Es ist nicht von Bedeutung, dass sie direkt an allen Herstellungsphasen des Fahrzeugs, Systems, Bauteils oder der selbstständigen technischen Einheit beteiligt ist, die Gegenstand des Genehmigungsverfahrens ist. Die Herstellerangabe befindet sich auf dem Fabrik Schild des Fahrzeugs und in dem dazugehörigen Zulassungsdokument.

DEF.

Marke ist ein handelsüblicher Name, unter dem die Hersteller ihre Modellreihen auf dem Fahrzeugmarkt anbieten. Er entspricht in der Regel dem Schriftzug bzw. dem Emblem am Fahrzeug. Die Markenzuordnung erfolgt aufgrund der im Zulassungsdokument aufgeführten Herstellernummer unter Einbeziehung aktueller Referenzdaten. Eine Abweichung zur typpergenehmigungsbezogenen Herstellerbezeichnung ist möglich. **Modell** ist die Verkaufsbezeichnung, mit der ein Fahrzeugtyp oder eine Typgruppe einer Marke im Handel benannt wird. Sie entspricht in der Regel dem Schriftzug am Fahrzeug. Die Modellzuordnung erfolgt aufgrund der im Zulassungsdokument aufgeführten Typschlüsselnummer unter Einbeziehung aktueller Referenzdaten. Mit dem Ziel einer besseren statistischen Vergleichbarkeit wurde eine Gliederung der Pkw-Modelle nach **Segmenten** geschaffen. Die Eingruppierung der Modelle erfolgt anhand optischer, technischer und marktorientierter Merkmale. Die Bildung der Klassifizierungsmerkmale und die Zuordnung wird in enger Abstimmung mit Vertretern der Automobilindustrie vorgenommen. Im Zulassungsdokument sind diesbezügliche Merkmale nicht enthalten.

Auf der gleichen Wertschöpfungsstufe ist eine ganze Reihe von Komplementärbetrieben angesiedelt, die das Fahrzeugangebot der großen Automobilhersteller ergänzen und vervollständigen. Es handelt sich dabei insbesondere um die Hersteller von Karosserien, Aufbauten und Anhängern. Die spezialisierten Aufbau- und Anhängerhersteller haben insbesondere im Nutzfahrzeugbereich eine nicht unerhebliche Bedeutung.

Auf der dritten Wertschöpfungsstufe sind dann die Unternehmen anzusprechen, die sich mit der Vermarktung und Instandhaltung von Automobilen beschäftigen, also das Kraftfahrzeuggewerbe. Innerhalb dieser Gruppe von Unternehmen kann zwischen fabrikatsgebundenen Betrieben, die auf der Basis eines Vertrages mit einem Automobilhersteller sowohl Fahrzeuge verkaufen als auch eine entsprechende After-Sales-Betreuung durchführen, und den sogenannten Freien Betrieben unterschieden werden. Letztere konzentrieren sich nahezu ausschließlich auf den technischen Service für überwiegend ältere Fahrzeuge.

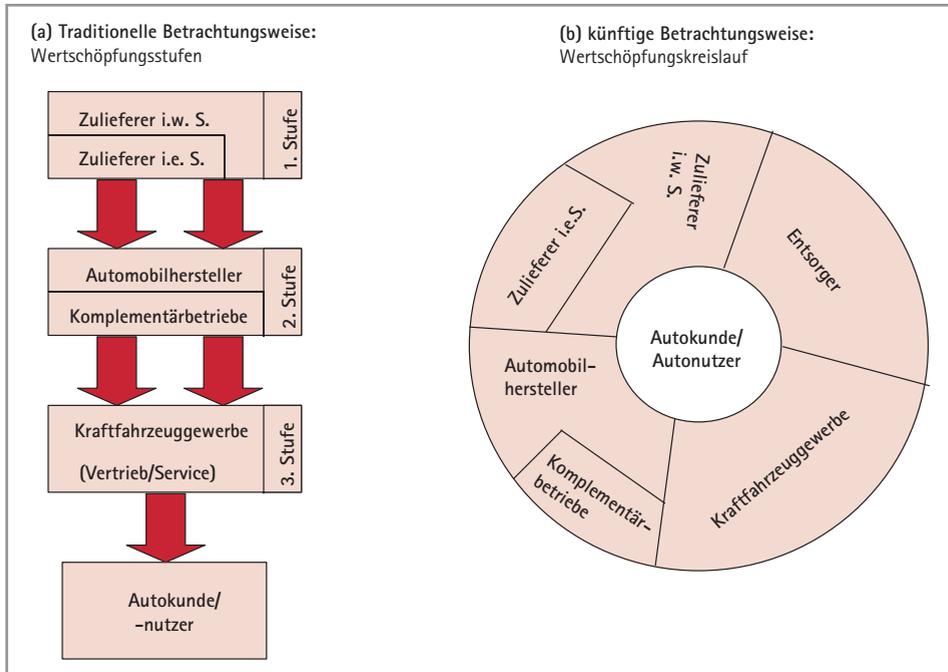


Abb. 1: Struktur der Automobilwirtschaft (Quelle: eigene Darstellung)

Ist der automobilen Wertschöpfungsprozess heute noch eine überwiegend offene Abfolge von Wertschöpfungsstufen, an deren Ende der Automobilkunde als Abnehmer der Produkte steht, so wird er sich in Zukunft zu einem geschlossenen Wertschöpfungskreislauf entwickeln, bei dem Produktion und Entsorgung von Fahrzeugen miteinander verzahnt werden. Die Demontage von Altfahrzeugen wird so gewissermaßen zur ersten Produktionsstufe für Neufahrzeuge. Daher werden Entsorgungsunternehmen zu einem integrierten Teilbereich der Automobilwirtschaft werden. Betrachtet man die traditionellen Sektoren der Automobilwirtschaft, also die Zulieferer im engeren Sinne, die Automobilhersteller, die Komplementärbetriebe und das Kraftfahrzeuggewerbe, so lassen sich ganz beträchtliche Strukturunterschiede zwischen ihnen feststellen (siehe Tabelle 2). Auffällig sind vor allem die stark unterschiedlichen Betriebsgrößen. Während es sich bei den Automobilherstellern ausnahmslos um Großunternehmen handelt, dominieren bei den Zulieferern mittelständische Unternehmen. Sehr stark kleinstetriblich strukturiert ist das Kraftfahrzeuggewerbe mit durchschnittlich zwölf Beschäftigten je Betrieb im Jahr 2010.

Ein weiterer Unterschied zwischen den Unternehmen auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen ist die Tatsache, dass die Automobilhersteller ausgesprochen exportorientiert sind, während die Unternehmen des Kraftfahrzeuggewerbes praktisch ausschließlich auf den Inlandsmarkt angewiesen sind. Eine Mittelstellung nehmen die Zulieferer und Komplementärbetriebe ein.

Schließlich ergeben sich auch noch gewisse Unterschiede hinsichtlich des Einsatzes der Produktionsfaktoren: Während die Automobilhersteller sehr kapitalintensiv sind, sind die anderen