

Willi Diez, Stefan Reindl, Hannes Brachatz (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](http://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
<b>I Struktur und Bedeutung des Automobilmarktes in Deutschland (Prof. Dr. Willi Diez, Prof. Dr. Stefan Reindl) .....</b>	<b>17</b>
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
<b>II Das Automobil als dominierendes Verkehrsmittel (Prof. Dr. Stefan Reindl) .....</b>	<b>45</b>
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	<b>Das Management der automobilwirtschaftlichen Wertschöpfungsstrukturen (Prof. Dr. Reinhold Bopp)</b>	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	<b>Herausforderung Globalisierung: Rahmenbedingungen einer ganzheitlichen Strategie für Automobilhersteller (Prof. Dr. Wolfram Sopha)</b>	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
<b>V</b>	<b>Rechtsgrundlagen des Automobilvertriebs (Uwe Brossette) .....</b>	<b>113</b>
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
<b>VI</b>	<b>Autohaus-Management (Prof. Hannes Brachat)</b>	<b>151</b>
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) .....	227
-----------------------------	-----

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) .....	243
--------------------------------	-----

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

<b>X</b>	<b>Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels (Prof. Dr. Willi Diez)</b>	<b>275</b>
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	CarIT verändert Kundenbeziehung	306
5.9	Innovative Mobilitätskonzepte	306
6	Fazit und Ausblick	307

<b>XI Kundenbeziehungsmanagement und die Rolle des Internets (Prof. Dr. Willi Diez, Stefan Gaul)</b> .....	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
<b>XII Mobilitätsdienstleistungen in der Automobilwirtschaft (Prof. Dr. Stefan Reindl, Mark Klümper)</b> .....	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 Nutzfahrzeugsbereich 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.

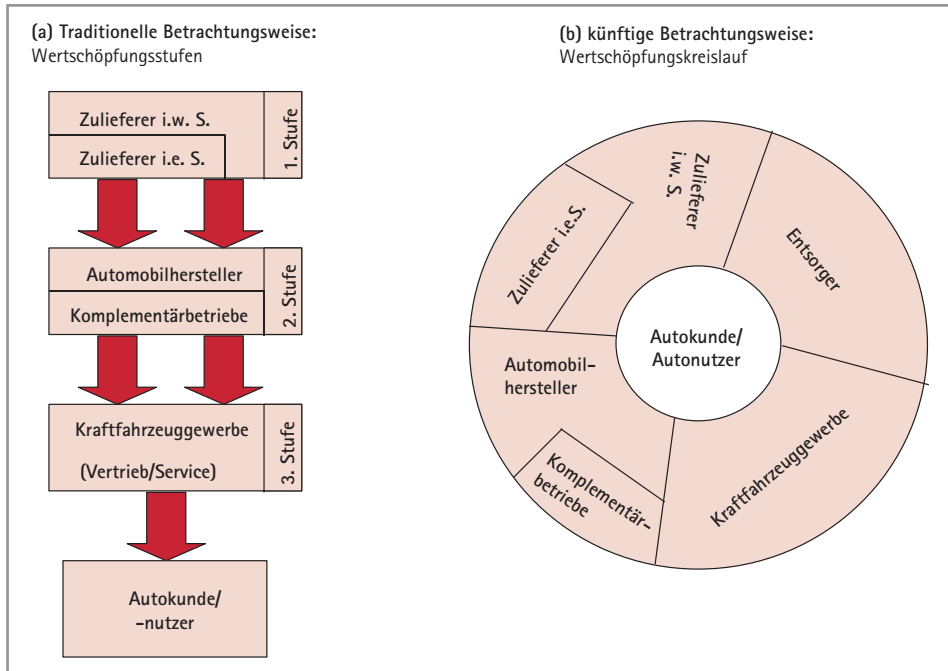


Abb. 1: Struktur der Automobilwirtschaft (Quelle: eigene Darstellung)

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 kleinstetrieblich 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